

Travail de Bachelor 2015

Définition d'une stratégie
d'entreprise suivie du
développement d'une stratégie
commerciale pour l'entreprise
Izycom Sàrl.



Etudiant-e : Ivan Lee Chang

Professeur : Riccardo Bonazzi

Remis le 13 juillet 2015

Résumé managérial

Izycom Sàrl est une société fondée par Christophe Grenard en 2013. Elle commercialise des chaises brevetées comportant un espace de rangement destiné à accueillir un casque de ski, des lunettes, des gants ou tout autre petit équipement accompagnant le skieur lorsqu'il s'arrête pour se restaurer.

Le présent dossier a pour but de proposer à Izycom Sàrl un business model qui lui permette de croître et de générer des flux de revenus sur le long terme. Le second objectif est de fournir une base de données répertoriant les clients potentiels. Cette base de données doit correspondre aux segments de clientèle définis par le business model. Un troisième objectif consiste à émettre des recommandations pour la stratégie d'entreprise et la stratégie de vente à adopter.

L'analyse de l'environnement a été effectuée au moyen des modèles PESTEL et des 5(+1) forces de Porter. Il en est ressorti que l'entreprise évolue sur un marché très concurrentiel avec de faibles barrières à l'entrée. Une analyse SWOT a ensuite été effectuée afin de déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et menaces qui se présentent à elle. Il a été relevé que la conjoncture actuelle présente des opportunités à l'importation, le taux de change y étant favorable. Cependant, la cherté du franc risque aussi d'influencer négativement les revenus de la clientèle ciblée par l'entreprise, c'est-à-dire les hôtels et restaurants d'altitude ainsi que les stations de ski. Suite à cela, un business model qui correspond à la physionomie du marché et aux objectifs de croissance durable de l'entreprise a été élaboré en partenariat avec le mandant.

Dans un second temps, une base de données clients a été constituée, faisant ressortir plus de mille établissements sur le marché romand. Concrètement, cette base de données permet au client d'organiser ses prospections avec plus de précision. Une fiche de calcul du seuil de rentabilité a été fournie au client afin de l'assister lors de l'établissement des offres.

La troisième phase de ce travail a consisté en une étude de marché menée à l'aide d'un questionnaire quantitatif envoyé à plus de 500 clients potentiels par email. Plusieurs hypothèses de départ ont ainsi pu être testées. Des modèles de régression ont été construits afin de proposer un modèle de tarification des chaises et des services supplémentaires tels que le design personnalisé. Une fois les données analysées et interprétées, une liste de recommandations stratégiques a été émise.

Avant-propos et remerciements

Durant ma seconde année à la HES-So Valais, j'ai eu l'occasion d'assister à une conférence menée par Monsieur Amrein et Monsieur Perruchoud sur la thématique des business models innovants en Valais. L'intervention des d'entreprises actives dans des domaines divers et le partage de cette expérience par leur personnel ont suscité ma curiosité.

C'est ainsi que m'est venue l'idée d'effectuer un travail de Bachelor dans lequel je pourrai, à mon tour, approfondir le sujet. La société Izycor Sàrl se prêtait parfaitement à cet exercice. Le but de ce travail est de fournir une étude sur le potentiel d'une jeune entreprise commercialisant des chaises brevetées permettant de ranger un casque de ski ainsi que d'autres éléments tels que des gants, des lunettes ou un écharpe.

Il n'existait à proprement parler pas d'études antécédentes tant le sujet est spécifique. Il a donc été décidé de réaliser une étude de marché suivie d'une analyse des attentes des clients potentiels. La finalité de ce travail étant de pouvoir émettre des recommandations pour la stratégie d'entreprise et la stratégie commerciale à adopter par la start-up.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements aux personnes suivantes :

Monsieur Christophe Grenard, directeur d'Izycor Sàrl, qui m'a fait confiance pour la rédaction de ce travail et m'a permis de réellement m'impliquer dans ses activités. Monsieur Grenard s'est montré particulièrement disponible durant tout le projet.

Monsieur Riccardo Bonazzi, Ph.D, qui m'a suivi tout au long de ce travail et a fait preuve d'une très grande disponibilité. Son haut niveau d'expertise et la qualité de ses conseils m'ont permis de mener à bien ce travail.

Monsieur Daniel Amrein, professeur à la HES-So Valais, pour son enthousiasme, sa disponibilité, ses conseils et sans qui ce travail n'aurait pas vu le jour.

Tous les répondants au questionnaire en ligne, pour leurs précieuses informations.

Madame Andrea Grossi de l'OFS, pour les données qui m'ont été transmises.

L'équipe du service informatique de la HES-So, pour son professionnalisme et les services prodigués lors de l'envoi du questionnaire en ligne.

Table des matières

Résumé managérial	ii
Avant-propos et remerciements	iii
Table des matières	iv
Liste des tableaux	viii
Liste des figures	ix
Liste des abréviations	x
1. Introduction	1
2. Entreprise, contexte et problématique	2
2.1. Histoire de l'entreprise	2
2.2. Contexte et problématique	3
3. Objectifs du travail et périmètre	4
3.1. Objectifs	4
3.2. Délivrables	4
3.3. Valeur ajoutée	4
3.4. Périmètre de l'étude	5
4. Etat de l'art	6
5. Méthodologie	7
6. Les différentes étapes de fabrication d'une chaise	9
7. L'environnement	10
7.1. L'analyse PESTEL	10
7.1.1. Représentation schématique du modèle et analyse	11
7.1.2. Variables pivots	16
7.1.3. Scénarios	17
7.2. Les 5 (+ 1) forces de Porter	18
7.2.1. Concurrence, segmentation et positionnement	23

7.2.2. Les facteurs clés de succès	23
8. L'analyse SWOT	25
9. Le business model	27
9.1. Définition	27
9.2. La matrice du modèle économique.....	27
9.3. Le business model d'Izycom Sàrl	29
9.3.1. Le business model canvas d'Izycom Sàrl.....	29
9.3.2. Le business model canvas d'Izycom Sàrl : Commentaires et interactions entre les différents blocs.....	31
10. Finances	35
10.1. Le seuil de rentabilité.....	35
10.2. Structure de coût	37
11. Etude de marché.....	38
11.1. Elaboration de la base de données du public cible	38
11.1.1. Méthodologie d'élaboration	38
11.1.2. Problème rencontré et résolution.....	38
11.1.3. Résultats obtenus	39
11.1.4. Confrontation des résultats avec les données de l'OFS	40
11.2. Conception du questionnaire	40
11.3. Hypothèses de départ.....	41
11.4. Autres objectifs du questionnaire	41
11.5. Présentation des résultats	42
11.5.1. Taux de réponse.....	42
11.5.2. Age et sexe des répondants	42
11.5.3. Répartition par type d'établissement	43
11.5.4. Délai d'investissement.....	44
11.5.5. Durée de vie espérée	44
11.5.6. Type de finition	45
11.5.7. Médiane des prix acceptés par l'échantillon	46

11.6. Validation des hypothèses et analyse des résultats	46
11.6.1. Validation des hypothèses.....	46
11.6.2. Design personnalisé.....	57
11.6.3. Mise en place d'un système de service après-vente.....	59
12. Recommandations	61
12.1. Stratégie d'entreprise	61
12.1.1. Définir une vision et une mission.....	61
12.1.2. Se construire une réputation	61
12.1.3. Quel modèle d'expansion suivre et dans quel délai ?.....	62
12.1.4. Faire évoluer son business model.....	62
12.2. Stratégie commerciale	62
12.2.1. Proposer des chaises de bonne qualité.....	62
12.2.2. Entretenir la relation client.....	63
12.2.3. Maintenir les finitions en bois ciré.....	63
12.2.4. Proposer des chaises moins chères.....	63
12.2.5. Valoriser les chaises selon les coefficients issus de l'analyse	64
12.2.6. Maintenir la proposition de design personnalisé.....	65
12.2.7. Proposer des chaises au design différent.....	65
12.2.8. Démarcher les clients au délai d'investissement le plus court	65
13. Limites et recherches ultérieures	66
13.1. Limites.....	66
13.1.1. Constitution de la base de données des clients potentiels	66
13.1.2. Faible taux de réponse au questionnaire.....	66
13.1.3. .Données comptables	66
13.2. Recherches ultérieures.....	67
13.2.1. Valorisation du service après-vente.....	67
13.2.2. Etablissement d'une fiche de réclamation client.....	67
13.2.3. Tester une campagne Google Adwords.....	67
13.2.4. Analyse de marché des pays avoisinants.....	67

13.2.5. Vendre des chaises traditionnelles	67
13.2.6. Etendre la gamme de produits complémentaires	68
Conclusion.....	69
Bibliographie.....	70
Annexes.....	72
Annexe1 : Demande de brevet CH et Liechtenstein	72
Annexe 2 : Classement IMD 2015	79
Annexe 3 : Récapitulatif des frais 2015	80
Annexe 4 : Tableau de correspondance : Localité - NPA – N° OFS	86
Annexe 5 : Nombre d'établissements dans la branche "Restaurants" par commune, 2011.....	87
Annexe 6 : Questionnaire de sondage des clients cibles	88
Annexe 7 : Liste des noms des répondants et délai d'investissement.....	91
Déclaration de l'auteur	93

Liste des tableaux

Tableau 1 : Liste de facteurs clés de succès potentiels	24
Tableau 2 : Tableau des valeurs au seuil de rentabilité	35
Tableau 3 : Structure de coût des chaises basses	37
Tableau 4 : Médiane des prix acceptés	46
Tableau 5 : Corrélation entre les différents types de chaise	47
Tableau 6 : Résultats de la régression Bois EUR (X) – Bois CH (Y).....	48
Tableau 7 : Résultats de la régression Métal EUR (X1) - Mixte EUR (X2) - Bois EUR (Y)	51
Tableau 8 : Résultats de la régression Mixte EUR (X) - Bois EUR (Y).....	52
Tableau 9 : Résultats de la régression Métal EUR (X) - Bois EUR (Y)	53
Tableau 10 : Cas des chaises en métal, disparités hôtels - restaurants	54
Tableau 11 : Corrélation entre le type d'établissement et le prix accepté par type de chaise	56
Tableau 12 : Corrélation Design – Type de chaise	57
Tableau 13 : Résultats de la régression Bois EUR (X1), Bois CH (X2), Design (Y)	58
Tableau 14 : Corrélation S.A.V. - Autres variables	59
Tableau 15 : Structure de coût d'une chaise fabriquée en Bosnie	64
Tableau 16 : Coefficients de valorisation	64

Liste des figures

Figure 1 : Représentation du processus de fabrication d'une chaise.....	9
Figure 2 : Les strates de l'environnement	10
Figure 3 : Représentation schématique du modèle PESTEL.....	11
Figure 4 : Impact du taux de change sur la chaîne de valeur d'Izycom Sàrl	16
Figure 5 : Schématisation des scénarios possibles.....	17
Figure 6 : Le modèle des 5 (+1) forces de la concurrence de Porter	19
Figure 7 : Hexagone sectoriel du marché du meuble pour restaurateurs et hôteliers de montagne	22
Figure 8 : Matrice SWOT	25
Figure 9 : Canevas de base	29
Figure 10 : Le business model canvas d'Izycom Sàrl.....	30
Figure 11 : Graphique du seuil de rentabilité	36
Figure 12 : Répartition géographique des restaurants ciblés.....	39
Figure 13 : Répartition géographique des hôtels ciblés.....	40
Figure 14 : Répartition des tranches d'âge des répondants	42
Figure 15 : Répartition des répondants par sexe.....	43
Figure 16 : Répartition des répondants en fonction du type d'établissement.....	43
Figure 17 : Estimation du délai de renouvellement du mobilier	44
Figure 18 : Durée de vie d'une chaise de bonne qualité.....	44
Figure 19 : Répartition des finitions préférées	45
Figure 20 : Courbe de régression Bois EUR - Bois CH	49
Figure 21 : Graphique des résidus Bois EUR - Bois CH.....	49
Figure 22 : Cas des chaises en métal, disparités hôtels - restaurants.....	55
Figure 23 : Prix annuels acceptés pour un forfait S.A.V. de cinq ans.....	60

Liste des abréviations

DAS	Domaine d'activité stratégique
KOF	Centre de recherches conjoncturelles de l'EPFZ
BM	Business Model
OFS	Office fédéral de la statistique
NOGA	Nomenclature générale des activités économiques
NACE	Nomenclature statistique des activités économiques
dans la Communauté Européenne	

1. Introduction

Démarrer une activité commerciale en autodidacte sur le marché du meuble en Suisse n'est pas chose facile en ce début de XXI^{ème} siècle, les tendances dans l'ameublement évoluant au fil des années et la tendance du « do it yourself » instituée par de grandes firmes multinationales ayant pris un essor considérable en Suisse depuis maintenant plusieurs décennies.

Quel modèle économique et quelle stratégie doit adopter une entreprise souhaitant commercialiser des chaises brevetées permettant le rangement d'un casque de ski ou d'autres petits équipements accompagnant le skieur ? Existe-t-il un potentiel économique pour un produit aussi spécifique ? Si oui, quelle serait la meilleure stratégie commerciale à adopter ?

Ce travail a pour objectif d'apporter une réponse à ces questions. Pour ce faire, dans un premier temps, l'entreprise et l'environnement dans lequel elle évolue seront examinés. Puis, dans un second temps, un modèle économique supposé permettre la croissance de l'entreprise sera proposé. Finalement, une étude de marché sera réalisée dans le but de mettre en exergue les principales tendances et attentes des clients ciblés, et ainsi permettre d'aboutir à l'émission de recommandations stratégiques.

2. Entreprise, contexte et problématique

2.1. Histoire de l'entreprise

Izycom Sàrl, société domiciliée à La Tour-de-Peilz, a été fondée par Christophe Grenard et est inscrite au Registre du Commerce depuis le mois de février 2013. L'entreprise qui fabrique et commercialise des chaises brevetées ainsi que des tables à plateau personnalisable a pour slogan : « Des solutions pour vous simplifier la vie ! » (Izycom Sàrl, 2014). La nature même de ce slogan en dit long sur la personnalité de son créateur et sur l'idée qu'il se fait du développement de sa jeune entreprise.

Créatif et de nature dynamique, ancien cycliste et professeur de ski durant la saison froide, Christophe Grenard est avant tout un passionné doté de la fibre entrepreneuriale. Et c'est précisément de cette passion pour le ski qu'est née son idée. Fréquentant régulièrement les pistes de ski, et en conséquence les restaurants avoisinants, Monsieur Grenard a remarqué que bon nombre de restaurateurs faisaient face à une problématique commune, à savoir l'optimisation de la place dans les salles à manger.

En effet, il est fréquent que les skieurs venus se restaurer ne trouvent pas de place pour ranger leurs casques, lunettes, gants, bonnets et écharpes lorsqu'ils s'installent à table. Dès lors, l'idée visant à résoudre cette problématique est rapidement passée du stade de prototype à celui d'invention protégée par un brevet. « Izysit », la chaise innovante permettant de ranger un casque et divers accessoires de ski était née.

C'est toujours en autodidacte passionné que Christophe Grenard, en parallèle à son activité principale dans le domaine de la construction, a créé son entreprise, effectué la demande de brevet, s'est occupé de la prospection de ses premiers clients allant jusqu'à parcourir seul plusieurs centaines de kilomètres dans le but de se faire connaître et de négocier ses premiers contrats.

Cet entrepreneur peut être défini comme un homme de terrain, croyant en ses idées et ses valeurs et toujours prêt à relever les défis imposés par une clientèle très exigeante. Izycom, dans son essence, est une entreprise qui apporte des solutions. C'est en ce point qu'elle se différencie d'un banal commerce de meubles.

2.2. Contexte et problématique

Comme mentionné au chapitre précédent, Monsieur Grenard a jusqu'à présent évolué en autodidacte. Les premières ventes ont eu lieu, mais à ce jour aucune étude approfondie n'a été menée afin d'évaluer le potentiel commercial des chaises « Izysit ». La principale problématique réside dans le fait que le mandant possède un excellent savoir-faire d'un point de vue conception et réalisation de produit, mais souhaite désormais obtenir davantage d'informations quant au potentiel commercial de ses produits, plus spécifiquement de ses chaises brevetées.

3. Objectifs du travail et périmètre

3.1. Objectifs

Le premier objectif de ce travail est d'effectuer une analyse de l'environnement de l'entreprise et une analyse des forces et faiblesses de celle-ci.

Le second objectif est de proposer un business model permettant à la société de croître et de maintenir un flux de revenus à long terme. Ce business model permettra de représenter la stratégie de l'entreprise et de l'ajuster si nécessaire.

Le troisième objectif consiste à délimiter le marché, puis établir une base de données clients pour ensuite pouvoir effectuer une étude de marché qui permettra de mettre en exergue les attentes du public cible. L'analyse des résultats permettra d'émettre des recommandations concernant la stratégie commerciale à adopter.

3.2. Délivrables

Les livrables prévus initialement ont été modifiés en accord avec le mandant. Le business plan a été abandonné car en l'état actuel des choses Izycor n'envisage pas d'aller lever des fonds. Les livrables sont donc les suivants :

- Une base de données clients créée à partir des segments de clientèle définis dans le business model
- Une fiche de calcul du seuil de rentabilité utilisable au quotidien
- Une liste de recommandations stratégiques

3.3. Valeur ajoutée

Une vision nouvelle, externe à l'entreprise, basée sur des outils de management actuels ainsi que des instruments de pilotage utiles pour la gestion opérationnelle d'Izycor Sàrl constituent la valeur ajoutée de ce travail pour le mandant.

D'un point de vue pratique, la base de données client permettra au mandant d'organiser

ses prospections avec précision. Le fiche de calcul du seuil de rentabilité constitue un outil pratique et simple d'utilisation qui peut aider lors de l'élaboration des offres pour les clients.

3.4. Périmètre de l'étude

Izycom Sàrl développe des tables à plateau personnalisable, des chaises hautes et des chaises basses. De plus, la possibilité de contacter Monsieur Grenard pour un meuble sur mesure existe. Cependant, l'étude menée au travers de ce dossier sera focalisée sur un produit distinct, les chaises avec espace de rangement brevetées « Izysit ».

Au niveau géographique, ce travail portera sur la région de la Suisse romande uniquement.

4. Etat de l'art

La commercialisation de chaises brevetées avec un espace de rangement pour casque de skis étant un projet très spécifique, il n'existe à ce jour aucune étude scientifique menée sur ce sujet.. Aucun ouvrage académique ne traite du sujet.

Cependant, une demande de brevet a été déposée en 2014. L'invention est ainsi protégée dans les pays suivants : Suisse, Liechtenstein, Allemagne, France et Autriche. Toutes les spécificités techniques du système de rangement y sont détaillées. (Suisse Brevet n° 707473, 2014). La demande de brevet pour la Suisse et le Liechtenstein est consultable en annexe 1.

La littérature suivante propose des modèles et méthodes théoriques qui seront mis en pratique au travers de ce mémoire :

Pour l'analyse de l'environnement, notamment le modèle PESTEL ou encore le modèle des 5(+1) forces de Porter, l'ouvrage suivant sera utilisé :

- G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin, P. Regnér, & F. Fréry, (2014). *Stratégique*. Montreuil: Pearson.

Pour la définition du business model l'ouvrage suivant fera office de référence :

- A. Osterwalder, & Y. Pigneur, (2011). *Business Model Nouvelle Génération*. Paris: Pearson.

Pour l'analyse SWOT ainsi que d'autres notions de marketing cet ouvrage sera utilisé :

- G. Armstrong, P. Kotler, E. Le Nagard-Assayag, & T. Lardinois, (2010). *Principes de marketing*. Paris: Pearson.

5. Méthodologie

Une explication des modèles théoriques appliqués se fera au début des chapitres respectifs tout au long de ce travail. Afin de répondre à la problématique de départ, ce travail va s'articuler sur les différents chapitres suivants :

Les différentes étapes de fabrication d'une chaise

Le but de ce chapitre est de présenter les différentes étapes effectuées lors de la fabrication des chaises, en partant de la fabrication jusqu'à la vente au client final.

L'environnement

Dans un premier temps, une analyse du macroenvironnement sera effectuée à l'aide du modèle PESTEL. Ainsi il sera possible de se faire une idée plus précise de l'environnement externe dans lequel évolue l'entreprise. Suite à cela il sera possible de dégager les variables pivots qui permettront la mise en place de différents scénarios alternatifs.

Dans un second temps, il s'agit de restreindre le périmètre analysé. Ainsi, une étude sera menée et appliquée au domaine d'activité stratégique (DAS) grâce à la méthode des 5 (+1) forces de Porter. Lors de cette phase, la structure de l'industrie sera traitée dans le but de définir les facteurs clés de succès potentiels.

L'analyse SWOT

Tandis que le chapitre précédent était destiné à analyser l'environnement externe de l'entreprise, ce chapitre introduira une analyse des éléments internes de manière à identifier la capacité stratégique d'Izycom. L'analyse SWOT permettra d'identifier d'un point de vue externe à l'entreprise, les opportunités et les menaces potentielles, et d'un point de vue interne les forces et les faiblesses de l'entreprise.

Le business model

Dans ce chapitre l'objectif sera d'établir, en partenariat avec Monsieur Grenard, un business model pertinent qui soit en adéquation avec les capacités de l'entreprise à générer de la valeur pour le client.

Finances

Cette partie du travail a pour mission de proposer à Monsieur Grenard un outil simple d'utilisation permettant d'estimer le seuil de rentabilité en fonction des prévisions de vente.

La structure de coût des chaises basses y sera aussi présentée.

Etude de marché

L'objectif suivant est de créer une base de données répertoriant les entreprises cibles du marché visé par Izycom Sàrl. Le public cible sera ensuite contacté afin de répondre à un questionnaire en ligne. Les hypothèses de départ y seront testées. Les résultats devront permettre de confirmer ou d'infirmer les hypothèses et ainsi mettre en exergue les points à revoir ou à améliorer afin de maximiser les chances de réussite commerciale.

Recommandations

La liste des recommandations sera basée sur l'analyse des résultats obtenus lors de l'étude de marché.

6. Les différentes étapes de fabrication d'une chaise

La figure 1 représente les différentes étapes nécessaires à la production d'une chaise.

Figure 1 : Représentation du processus de fabrication d'une chaise



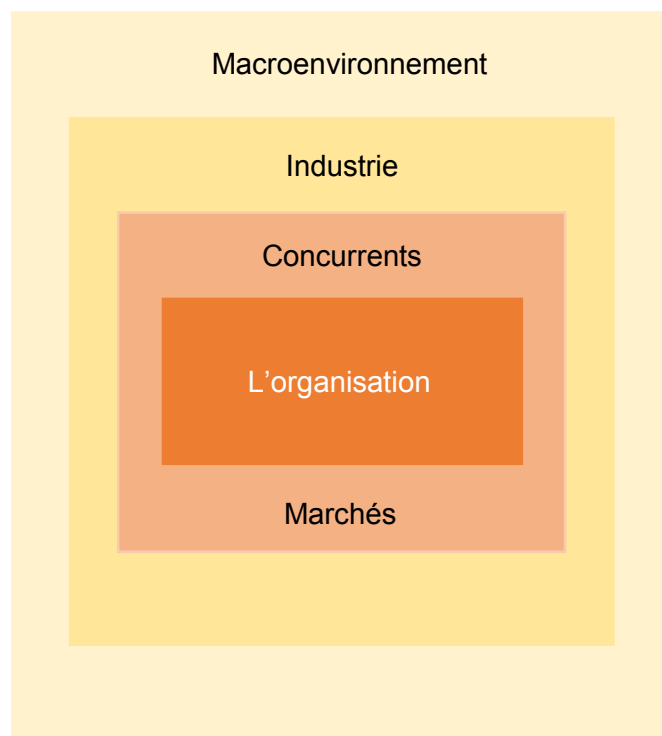
Source : figure de l'auteur adaptée de (Izycom Sàrl, 2014)

7. L'environnement

7.1. L'analyse PESTEL

L'environnement de l'entreprise, peut être décomposé en plusieurs strates comme le suggère la figure ci-dessous.

Figure 2 : Les strates de l'environnement



Source : Adapté de Johnson G. et al. (Johnson, et al., 2014, p. 36)

Le modèle PESTEL est utilisé pour l'analyse du macroenvironnement, qui constitue la strate environnementale la plus générale. Il donne une vue d'ensemble permettant d'identifier des variables pivots, variables ayant un impact important sur une industrie ou un marché, grâce auxquelles il est possible de construire différents scénarios d'évolution du macroenvironnement. Ce modèle répartit les influences environnementales en six grandes catégories : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et légales. (Johnson, et al., 2014)

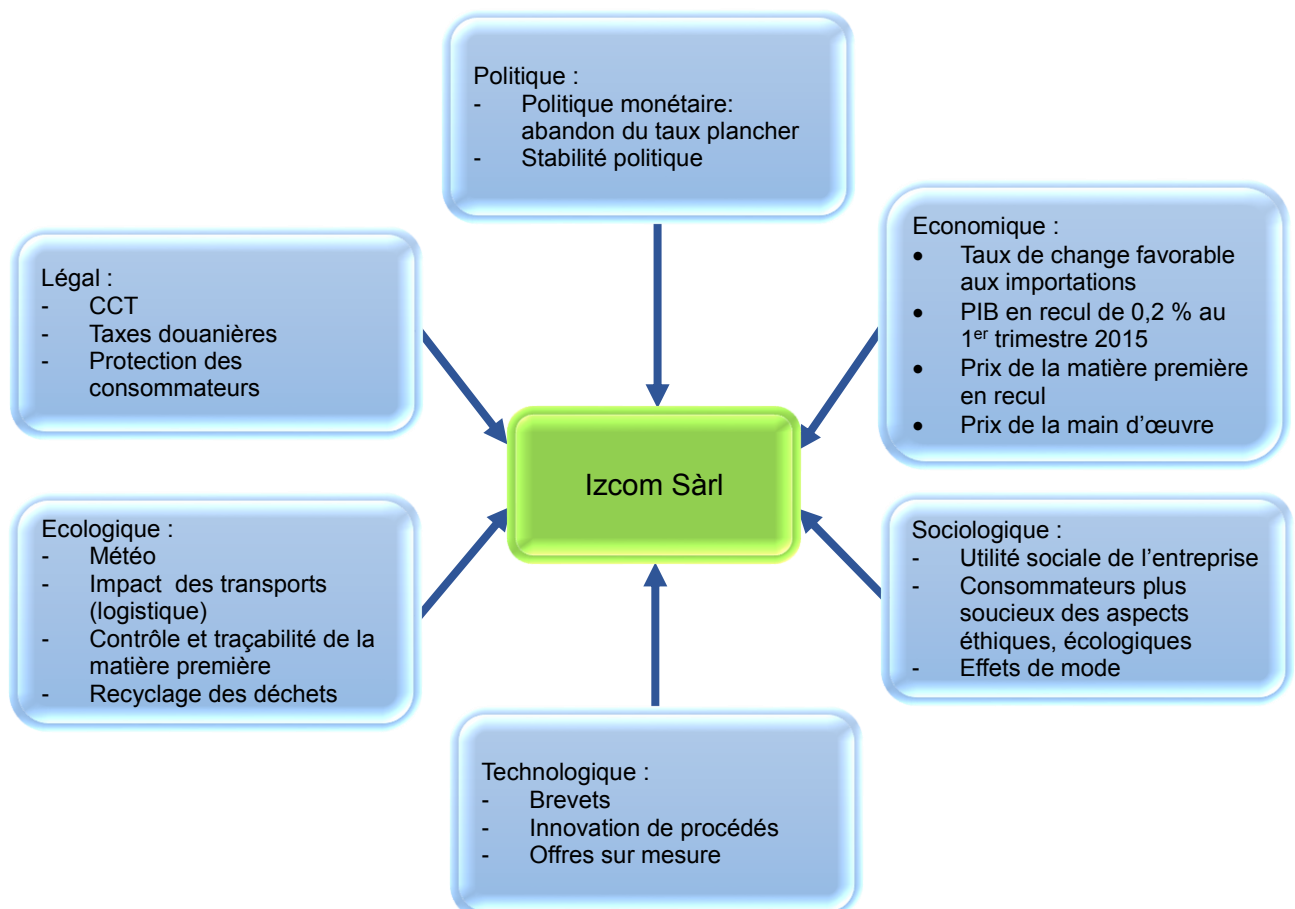
Le macroenvironnement constitue une strate sur laquelle l'entreprise ne peut avoir

d'influence directe. En effet, l'organisation est soumise à ces différentes influences, et de ce fait il est primordial d'en avoir une vue d'ensemble dès le départ afin de définir une orientation stratégique crédible. Mais il est un point crucial à ne pas négliger une fois le diagnostic établi : la mise à jour régulière de ce modèle. En effet, le macroenvironnement est un système complexe au sein duquel chacune des six sortes d'influences interagissent entre elles. En conséquence, un changement impactant l'un des facteurs d'influence peut avoir des conséquences sur un autre type d'influence environnementale, et, in fine, sur l'entreprise qui évolue au sein de cet environnement. Il est donc impératif pour l'organisation de rester informée de tout changement à venir afin de pouvoir adopter une attitude proactive.

7.1.1. Représentation schématique du modèle et analyse

La figure 3 constitue une représentation schématique du modèle PESTEL. Les six cellules bleues représentent les différentes catégories d'influence du macroenvironnement sur le marché du meuble. En vert, au centre, se trouve Izcom Sàrl qui évolue au sein du marché du meuble et est donc soumise aux six types d'influences externes.

Figure 3 : Représentation schématique du modèle PESTEL



Source : Adapté de Jonhson G. et al. (Johnson, et al., 2014, pp. 37-39)

Concernant le degré d'analyse des facteurs du macroenvironnement, Johnson et al. suggèrent dans leur ouvrage *Stratégique* que « l'analyse de tous ces facteurs et de leurs interdépendances peut déboucher sur des listes particulièrement fastidieuses. Afin d'éviter une surabondance de détails, il est donc nécessaire d'adopter une vision synthétique et d'identifier les variables pivots, ... » (Johnson, et al., 2014, p. 39). Ainsi, selon l'impact qu'ils peuvent avoir sur l'industrie et l'entreprise, les différents facteurs d'influence seront analysés plus ou moins dans le détail dans la partie suivante. La détermination de deux variables pivots en résultera.

Les influences politiques

➤ Abandon du taux plancher :

La politique monétaire menée par la Confédération a un impact direct sur l'industrie du meuble, mais aussi par extension à l'industrie suisse dans sa globalité. Un exemple actuel est celui de l'abolition du taux plancher décidé par la BNS le 15 janvier 2015. Cette décision, lourde de conséquences pour l'économie suisse, a déjà des effets sur la filière suisse de la forêt et du bois. Ainsi, « Lignum, Economie suisse du bois » qui est l'organisation faîtière de l'économie suisse forêt-bois et qui représente environ 80'000 postes de travail dans les domaines de la charpente, de la menuiserie, de la production de meubles, ou encore les scieries et l'économie forestière, dresse un constat alarmant un mois après cette décision historique de la BNS. Dans son communiqué de presse daté du 19 février 2015 et partagé par les principaux organismes liés à l'industrie du bois en Suisse, il est fait mention, au sujet des produits d'importation issus de la zone euro, de prix allant jusqu'à être 40 % meilleur marché qu'en 2009. (Lignum - Economie suisse du bois, 2015)

Izycom Sàrl, qui jusqu'à ce jour ne fabrique exclusivement que des meubles composés de bois en provenance de Bosnie, peut donc profiter de la forte valorisation du franc. Néanmoins, si la question de fabriquer des chaises portant le label « Swiss Made » venait à se poser, la société aurait pour obligation de s'approvisionner en bois suisse. Dans ce cas, le taux de change, résultante de la politique monétaire, serait à considérer avec une grande attention, les charges de matières y étant liées liées.

Un autre cas de figure intéressant pour Izycom Sàrl au sujet de la politique monétaire est celui de l'influence de cette dernière sur la fréquentation des hôtels et des restaurants de montagne, et, par extension, sur le tourisme en Suisse. Du fait qu'Izycom a développé des chaises destinées aux restaurateurs se trouvant non loin des pistes de ski, la fréquentation

de ces dernières tant par des skieurs suisses qu'étrangers constitue un enjeu capital.

Cependant, les prévisions établies par le Centre de recherches conjoncturelles de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Zürich (KOF) et la Swiss Hotel Association (hotelleriesuisse) convergent. Dans l'article « Prévisions à la baisse pour le tourisme », publié le 21 mai 2015 dans *L'AGEFI*, l'étude qualitative menée par hotelleriesuisse auprès des hôtels en Suisse révèle que ces derniers anticipent pour l'été 2015 et l'hiver 2015 / 2016 une diminution du nombre de réservations, cette position étant encore plus marquée dans les destinations de vacances que dans les villes. (L'AGEFI, 2015)

Toujours dans le même article, le KOF prévoit une baisse de la valeur ajoutée du tourisme de 2,1 % en 2015 et 1.1 % en 2016. Les touristes issus de la zone euro accuseront un recul plus marqué que les touristes issus d'ailleurs. Néanmoins, une compensation partielle de ce recul sera possible grâce aux touristes en provenance de zones géographiques plus éloignées, telles que l'Asie ou l'Amérique du Nord.

De plus, une analyse basée sur des méthodes empiriques a permis de définir comment la demande de nuitées réagit à l'évolution du taux de change. Les résultats indiquent que « la demande réagit plus fortement aux variations du taux de change dans les régions de montagne et au Tessin que dans les villes » (L'AGEFI, 2015).

Et ces prévisions commencent déjà à se vérifier. Le Secrétariat d'Etat à l'économie (Seco), dans un article intitulé « Le franc fort fait reculer le PIB suisse de 0,2 % » et paru le 30 mai 2015 dans le journal *Le Temps*, fait état d'un recul de 3,8 % de la valeur ajoutée dans le secteur de l'hébergement pour le premier trimestre de l'année 2015, avec un recul des nuitées atteignant 17 % dans certaines régions, ajoutant au passage que les régions de montagne sont plus fortement affectées que les villes (Carbo, 2015).

Ce point ne doit donc pas être négligé car la clientèle d'Izycor Sàrl se trouve dans les régions de montagne. Une baisse de la fréquentation des pistes de ski induirait une baisse de la fréquentation des restaurants et hôtels avoisinants, et une diminution de leurs revenus aurait un impact direct sur leur décision d'investissement dans du mobilier.

Ces éléments illustrent donc parfaitement comment une politique monétaire peut avoir des répercussions sur Izycor Sàrl.

➤ Stabilité politique :

Une seconde influence politique fondamentale est la stabilité politique. L'IMD, business school reconnue internationalement et située à Lausanne, a publié son classement 2015 des

économies les plus compétitives à travers le monde. Ainsi, comme nous pouvons le voir dans le tableau de l'annexe 2, la Suisse se trouve en quatrième position du classement, se positionnant ainsi comme le pays leader de la zone Europe. La Suisse se doit donc de rester stable politiquement afin de continuer à être attractive et compétitive pour les entrepreneurs locaux mais aussi étrangers.

Les influences économiques

➤ Taux de change et PIB :

Nous venons de voir comment une politique monétaire pouvait influencer le taux de change. Le fait de supprimer le taux plancher induit que le taux de change pour la paire Euro – Chf est fixé par le marché. Une première constatation très intéressante est que pour la première fois depuis 2011, année de la mise en place du taux plancher, le PIB suisse s'est contracté affichant un recul de 0,2 % sur le premier trimestre 2015 (Carbo, 2015). Il est important de relever que pour le cas d'Izycom Sàrl, le taux de change a une importance capitale car les achats de matière première se font à l'étranger, et de ce fait, la situation actuelle est favorable à la start-up, mais que d'un autre côté, ce même taux peut porter préjudice aux restaurants et hôtels de montagne, potentiels clients de la société.

Si le taux de change a une influence notable sur tous les éléments en lien avec l'étranger, sa conséquence, ici le recul du PIB, a une influence sur l'économie et le marché national. En effet, un recul du PIB, s'il venait à se prolonger sur la durée, pourrait entraîner à son tour une baisse de la consommation en Suisse. Notons au passage qu'un risque de déflation dès le second trimestre 2015 demeure (Carbo, 2015). Au vu de cette analyse, il apparaît que le taux de change, même dans l'hypothèse d'une commercialisation destinée à une clientèle suisse, joue encore une fois, un rôle prépondérant.

➤ Prix de la matière première :

Un facteur d'influence économique très important pesant sur toute l'industrie du meuble est le prix de la matière première. Si indépendamment du taux de change le prix du bois venait à varier brusquement, l'impact se ressentirait sur toutes les industries qui en dépendent, comme par exemple l'industrie du meuble, du bois de construction ou encore du bois de chauffage.

Toutes les entreprises actives dans ces domaines subiraient l'augmentation de leurs charges de matières premières.

Les influences sociologiques

➤ Utilité sociale :

En ce début de XXI^{ème} siècle, la popularisation des réseaux sociaux et l'accès à de l'information en grande quantité via internet ont favorisé une modification dans le comportement des consommateurs. Ces derniers semblent se soucier davantage des enjeux éthiques et sociaux. Izycorn Sàrl, en faisant intervenir des personnes handicapées lors de la phase de montage dans les ateliers de la Gérine à Marly, et en s'engageant à reverser 10 % de ses bénéfices pour l'enseignement du ski aux enfants en situation de handicap, peut être définie comme une entreprise engagée socialement. (Izycorn Sàrl, 2014)

Les influences technologiques

➤ Les brevets :

Les brevets, bien que moins nombreux que dans les industries des technologies, existent aussi dans le domaine de l'ameublement.

Les chaises produites par Izycorn Sàrl font l'objet d'une demande de dépôt de brevet pour la Suisse, le Liechtenstein, la France, l'Allemagne et l'Autriche. Le système de rangement des chaises bénéficie de ce fait d'une protection légale face aux entreprises qui viendraient à copier le système développé par Monsieur Grenard (Suisse Brevet n° 707473, 2014).

Les influences écologiques

➤ Météo et climat :

La météo joue un rôle important dans la fréquentation des pistes de ski en hiver. Lorsque les chutes de neige s'avèrent insuffisantes, les pistes de ski voient leur fréquentation diminuer, ce qui porte préjudice aux restaurateurs et hôteliers des stations concernées. La météo a donc une influence indirecte sur Izycorn Sàrl car des commerçants voyant leurs revenus diminuer à cause d'une météo défavorable seront moins enclins à investir dans du mobilier.

Les influences légales

➤ Les conventions collectives de travail (CCT) :

La question des salaires minimaux dans le domaine de l'industrie suisse du meuble n'est pas à négliger. Il existe en Suisse des conventions collectives dans le domaine (Syndicat

UNIA, 2014). Si l'entreprise venait à embaucher du personnel à l'avenir ou si des intervenants de ce secteur venaient à intégrer la chaîne de valeur, Izycom aurait tout un cadre légal à respecter.

7.1.2. Variables pivots

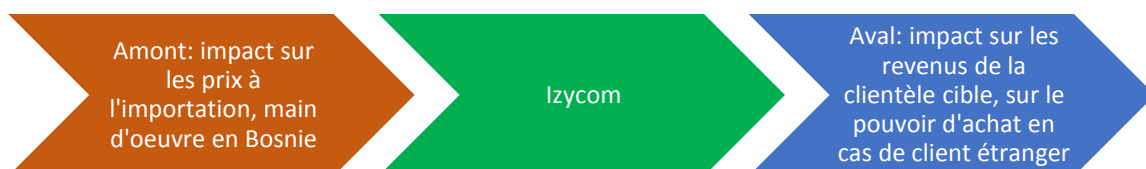
Jonhson et al. donnent la définition suivante des variables pivots dans leur ouvrage *Stratégique* : « les facteurs susceptibles d'affecter significativement la structure d'une industrie ou d'un marché. » (Johnson, et al., 2014, p. 39)

Suite à l'analyse précédente, il est possible de dégager les deux variables pivots suivantes :

- Le taux de change
- Le prix de revient de la matière première

Le taux de change joue un rôle particulièrement important car il a une influence sur le prix à l'importation mais aussi sur la fréquentation des restaurants et des hôtels en station et même sur le tourisme en général. Concernant Izycom Sàrl, il est pertinent de relever le fait que le taux de change aura un impact tant en amont qu'en aval. En effet, Izycom achetant son bois en Bosnie et faisant effectuer la production dans ce même pays, l'impact du taux de change se révèle important à ce niveau. Mais l'impact est aussi conséquent en aval, car les hôtels et restaurants de montagne constituant la clientèle cible de l'entreprise verront leurs résultats diminuer si un taux de change défavorable vient à faire reculer la fréquentation des lieux par les touristes étrangers. Dans l'hypothèse d'un client étranger, le taux de change influera directement sur le pouvoir d'achat de ce dernier. La figure 4 schématise cette idée.

Figure 4 : Impact du taux de change sur la chaîne de valeur d'Izycom Sàrl



Source : Données de l'auteur

La seconde variable pivot retenue est le prix de la matière première. Effectivement, si le

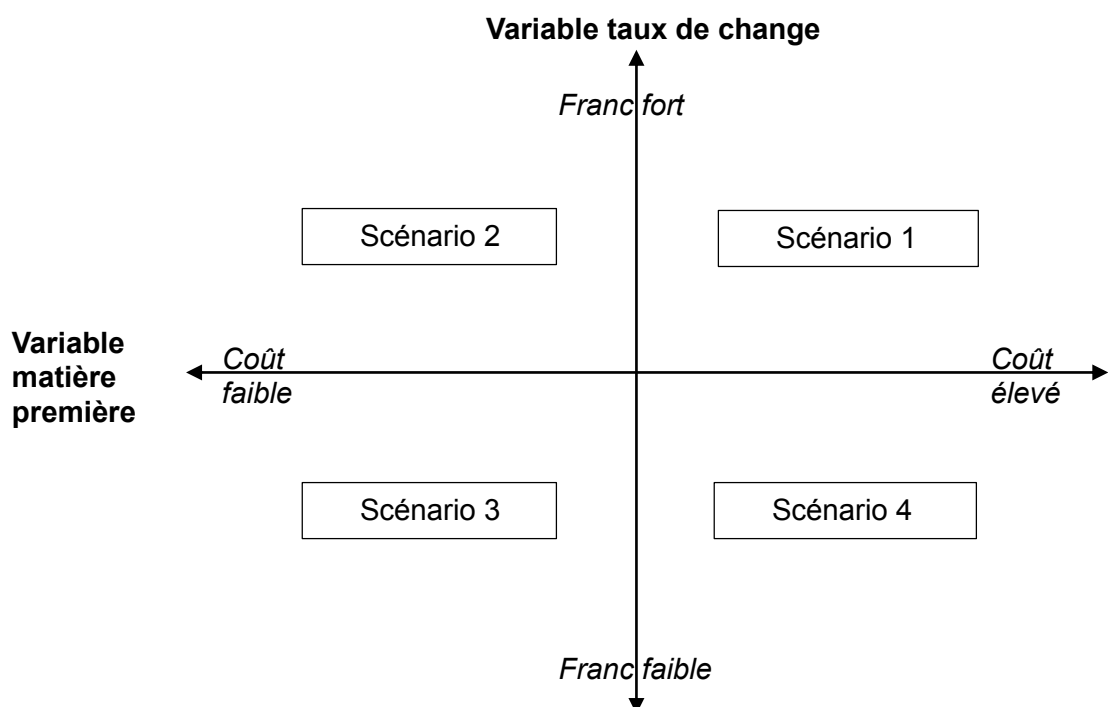
bois venait à prendre trop de valeur, tout le marché en serait impacté. Il s'agit, de plus, d'une matière qui se raréfie avec les années. Pour un petit entrepreneur une élévation du prix de la matière première, indépendamment du taux de change, peut avoir des conséquences catastrophiques. C'est pour cette raison que cette variable sera retenue pour l'élaboration des scénarios d'évolution.

Il est cependant important de relever qu'il ne s'agit pas d'une liste exhaustive et que l'environnement étant en constante évolution, une variable ayant un impact moindre actuellement peut changer de statut et même devenir une variable pivot.

La figure 5 propose une visualisation des quatre cas de figure possibles compte tenu des variables pivots retenues.

7.1.3. Scénarios

Figure 5 : Schématisation des scénarios possibles



Source : Adapté de Jonhson G. et al. (Johnson, et al., 2014, p. 42)

Ci-dessous les quatre scénarios hypothétiques possibles :

➤ Scénario un :

Le franc fort constitue un avantage pour l'importation de matière première, néanmoins si le coût du bois s'avère trop élevé il induira des charges supplémentaires qui viendront gonfler le prix de revient de production. La décision à prendre devra se faire en fonction de la situation financière de l'entreprise et de la conjoncture du moment.

➤ Scénario deux :

Le cas de figure le plus optimiste. Les deux variables sont favorables. L'activité commerciale est encouragée.

➤ Scénario trois :

Le faible coût du bois est un phénomène positif. Cependant, une dévalorisation du franc trop importante peut venir en annihiler les effets. L'analyse de la situation devra se faire à l'aide des états financiers et en fonction de la valeur exacte du prix de revient. L'analyse doit être très spécifique en fonction des paramètres du moment.

➤ Scénario quatre :

Le plus pessimiste des scénarios. Les deux variables ont une influence négative sur la continuation de l'exploitation dans de bonnes conditions. Il y a dans ce cas de figure, s'il doit se prolonger sur le long terme, un réel risque quant à la pérennité de l'entreprise.

7.2. Les 5 (+ 1) forces de Porter

Tandis que le modèle PESTEL visait à analyser le macroenvironnement, le modèle des 5 (+1) forces de Porter se concentre sur l'analyse de l'industrie, parfois appelée secteur d'activité, et plus spécifiquement les domaines d'activité stratégiques (DAS). En se référant à la figure 2 nous constatons que le périmètre cible a été réduit. Ce modèle a pour but d'analyser la structure concurrentielle d'une industrie afin de déterminer les facteurs clés de succès, facteurs qui sont les éléments dont la maîtrise s'avère nécessaire afin d'obtenir un avantage concurrentiel. Il est important de relever que le modèle doit être appliqué au DAS et non pas à l'organisation dans son ensemble. (Johnson, et al., 2014, pp. 44-45) Izycorn étant une jeune entreprise, elle n'est actuellement active que dans un seul DAS que nous

définirons pour ce travail comme étant le marché des meubles destinés aux restaurants et hôtels à proximité des stations de ski.

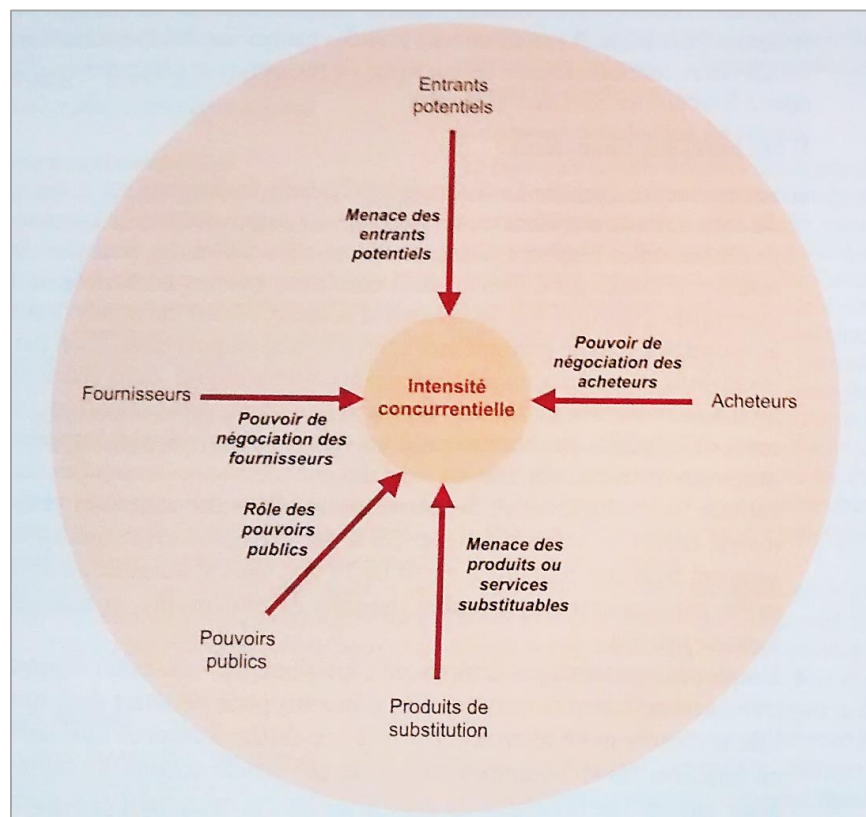
Michael Porter a identifié cinq types de forces ayant la capacité d'empêcher une entreprise de générer du profit, et, plus largement, d'obtenir un avantage concurrentiel. La sixième force a été rajoutée par après (Johnson, et al., 2014, p. 44). Voici les 5 (+1) forces en question :

- La menace d'entrants potentiels
- La menace de substituts
- Le pouvoir de négociation des acheteurs
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- L'intensité concurrentielle

- Le rôle des pouvoirs publics

La figure 6 donne un aperçu visuel des éléments en question.

Figure 6 : Le modèle des 5 (+1) forces de la concurrence de Porter



Source : Porter M.E., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982 (le rôle des pouvoirs publics a été ajouté) (Johnson, et al., 2014, p. 45)

La menace des entrants potentiels

L'intensité de cette menace dépend principalement de trois types de barrières à l'entrée :

➤ Les barrières financières :

Celles-ci sont faibles dans le secteur de l'ameublement car il n'est pas nécessaire de disposer d'un capital énorme pour se lancer dans cette industrie. Izycom illustre parfaitement cet exemple. De plus, dans le domaine du mobilier les clients n'ont aucun coût de transfert à supporter. Cependant nous noterons tout de même que les acteurs établis de longue date ayant un solide réseau de fournisseurs pourront bénéficier d'économies d'échelle plus importantes qu'un nouvel entrant.

➤ Les barrières commerciales :

L'accès aux réseaux de distribution n'est pas particulièrement difficile, mais la réputation peut être un argument de poids pour les clients déjà établis. En effet, un nouvel entrant, sans une forte différenciation, doit généralement se construire une réputation.

➤ Les barrières de ressources et compétences :

Le besoin en technologie pour accéder au marché du meuble n'est pas particulièrement élevé. Les ateliers de production se doivent de posséder des machines conventionnelles telles que celles utilisées couramment dans la menuiserie. L'expérience des fabricants de meubles a généralement son importance car qu'il s'agisse du montage, du choix des matières premières, des vernis ou encore des processus de fabrication, une expérience dans le domaine constitue un avantage certain face à un concurrent inexpérimenté.

En conclusion, la menace d'entrants potentiels sur le marché du meuble, et plus spécifiquement du marché du meuble pour les restaurateurs et hôteliers d'altitude, est réelle. En règle générale, l'entrée d'un nouvel entrant sur ce marché est aisée.

La menace des substituts

D'un point de vue général, la menace de substituts sur le marché du meuble est très élevée. Mais dans le cas de notre étude, Izycom propose des produits bien spécifiques à une clientèle elle aussi très ciblée. Ces spécificités, alliées au fait que les chaises bénéficient d'une protection grâce à la demande de dépôt de brevet, rendent la menace de substituts

très faible. Comprendons ici le terme substituts comme étant un produit vraiment similaire aux chaises Izysit.

Cependant, certains hôteliers et restaurateurs bénéficiant, par exemple, d'une salle de rangement pour le matériel de ski, pourront se targuer d'avoir une solution substituable au produit proposé par Izyscom. Considérant ces solutions aléatoires, il est donc pertinent de considérer la menace de substituts comme faible à moyenne, dans la mesure où l'organisation n'est pas à l'abri d'une nouvelle innovation de la concurrence.

Le pouvoir de négociation des acheteurs

En admettant le fait que les restaurateurs et hôteliers avoisinant les stations de ski achètent le mobilier de leurs restaurants auprès des commerces de meubles traditionnels, nous pouvons considérer que le marché est constitué d'un grand nombre de clients et d'un grand nombre de fournisseurs de meubles. Le marché suisse semble donc être concurrentiel car les acheteurs ont la possibilité de se tourner vers un grand nombre d'entreprises pour acheter leurs chaises. En ce sens nous pouvons considérer que le pouvoir de négociation des acheteurs est élevé.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs

Les fournisseurs, dans notre cas les menuiseries prêtes fabriquer les diverses composantes des chaises, sont nombreuses. Suite à un entretien avec Monsieur Grenard, il ressort que les menuiseries prêtes à travailler pour Izyscom Sàrl en Bosnie-Herzégovine, mais aussi en Serbie sont multiples. De par la faible concentration des fournisseurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs semble peu élevé car aucun d'entre eux ne détient le monopole sur les produits et les prestations proposés.

Le rôle des pouvoirs publics

Les pouvoirs publics n'interfèrent généralement que peu sur le marché du meuble. Dans notre cas l'influence de ces derniers peut être considérée comme négligeable.

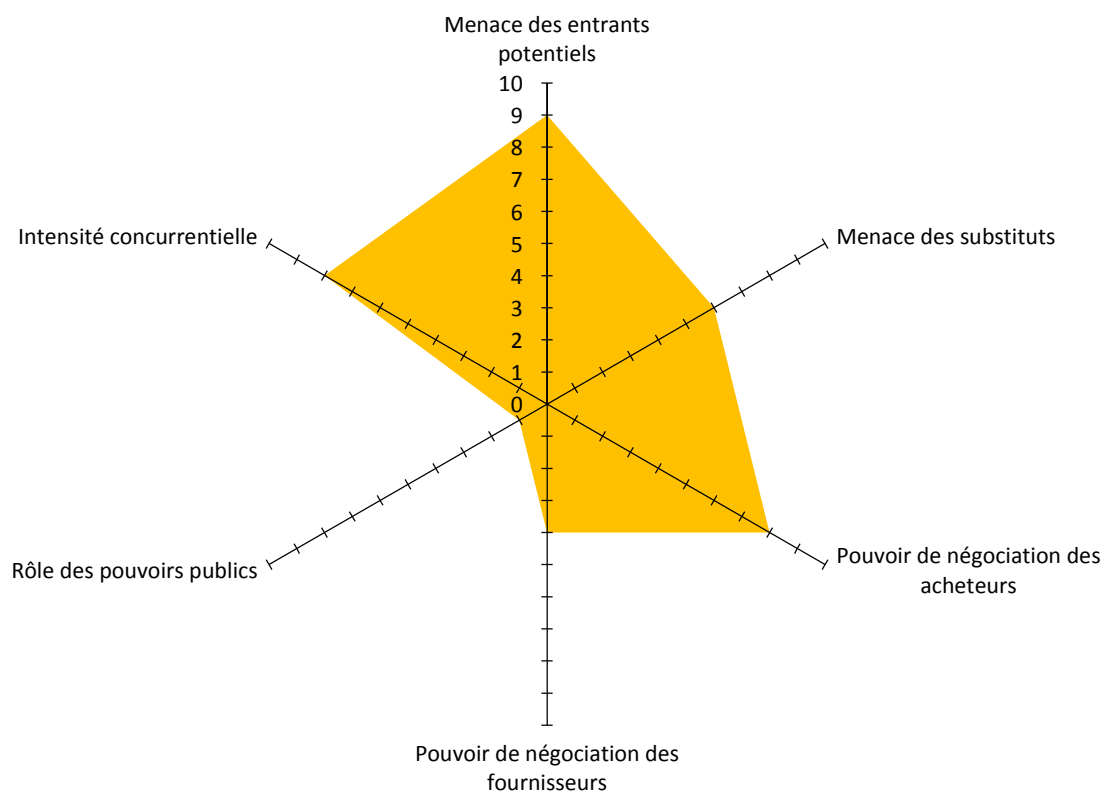
L'intensité concurrentielle

La différenciation entre les offres n'étant que peu élevée, les barrières à l'entrée relativement faibles, la menace de substituts bien réelle, le rôle des pouvoirs publics quasiment inexistant et le pouvoir de négociation des acheteurs plutôt élevé, il en résulte que l'intensité concurrentielle dans l'industrie du meuble s'avère globalement élevée, qu'il s'agisse de meubles destinés au grand public ou de meubles destinées aux restaurateurs et

hôteliers de montagne.

La figure 7 permet de représenter les forces en question sur six axes gradués, la valeur dix signifiant une menace de niveau maximum et zéro une menace nulle. Les valeurs mentionnées sont purement subjectives et servent à donner une vision globale du marché en question.

Figure 7 : Hexagone sectoriel du marché du meuble pour restaurateurs et hôteliers de montagne



Source : adapté de Lerville-Anger V., Fréry F., Gazengel A. et Ollivier A., *Conduire le diagnostic global d'une unité industrielle*, Editions d'Organisation, 2001. (Johnson, et al., 2014, p. 59)

7.2.1. Concurrence, segmentation et positionnement

Dans la configuration actuelle du marché romand, nous retiendrons quatre concurrents directs à Izycom Sàrl sur le marché :

- Les Meubles Pesse (Monthey, VS)
- Trisconi Meubles (Vionnaz, Monthey, VS)
- Anthamatten Meubles SA (Vétroz, VS)
- Les Meubles Descartes SA (Saxon, VS)

Les grandes structures telles que Conforama, Fly, ou encore IKEA ne seront pas considérées comme des concurrents car il s'agit de structures bien trop grandes, pour certaines internationales, et que la mise en concurrence avec Izycom ne semble pas pertinente tant le public cible que la palette de produits et prestations proposés divergent de ce qu'Izycom propose.

Néanmoins, concernant les quatre concurrents retenus, un point commun les lie tous les quatre : tous ont une structure bien plus grande qu'Izycom Sàrl et disposent d'un ou de plusieurs points d'exposition. Tous proposent une palette complète de meubles, allant de la décoration d'intérieur aux canapés de salon en cuir, en passant par des meubles en bois massif ou des meubles de jardin. La gamme des produits vendus varie du meuble moyen de gamme au mobilier très haut de gamme, les prix variant en conséquence. Cependant, certains des meubles proposés, et plus particulièrement les chaises destinées aux salles à manger, bien que ne disposant pas de l'espace de rangement breveté, peuvent être admis comme une réelle concurrence tant la qualité des bois utilisés, la qualité des finitions, et sur certains modèles les prix pratiqués, se rapprochent de l'offre d'Izycom.

7.2.2. Les facteurs clés de succès

Johnson et al. définissent les facteurs clés de succès dans leur ouvrage *Stratégique* comme étant « les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin de surpasser la concurrence. » (Johnson, et al., 2014, p. 69).

Le tableau 1 propose une liste non exhaustive de facteurs clés de succès potentiels pour la société de Monsieur Grenard en fonction du type de menace :

Tableau 1 : Liste de facteurs clés de succès potentiels

Forces de la concurrence	Facteurs clés de succès
Menace des substituts	Protection des innovations (brevets, secrets des processus) Optimisation du rapport qualité / prix
Menace des entrants potentiels	Fixation de prix non rentables pour les entrants Entretien de son réseau de partenaires (fournisseurs – clients) Construction et entretien d’une solide réputation
Pouvoir de négociation des acheteurs	Fidélisation de la clientèle par le maintien sur la durée d’une qualité de produit optimale Apport de solutions adaptées à des besoins très spécifiques
Pouvoir de négociation des fournisseurs	Multiplication des sources d’approvisionnement Mise en concurrence des fournisseurs lors de grosses commandes
Intensité concurrentielle	Innovation, développement de nouveaux produits Proposer des chaises « standard » telles que celles proposées par les concurrents

Source : Adapté de Johnson G. et al. (Johnson, et al., 2014, p. 71)

Relevons qu’à ce stade du travail, les facteurs clés de succès seront dits « potentiels » car la suite de ce travail aura pour but de proposer des actions plus concrètes et spécifiques à Izycor Sàrl. Ce tableau, bien qu’applicable à Izycor, peut aussi être utilisé par d’autres entreprises, contrairement aux recommandations qui seront destinées uniquement à Izycor Sàrl.

8. L'analyse SWOT

L'acronyme SWOT est constitué de quatre termes, à savoir strengths, weaknesses, opportunities, threats qui se traduisent respectivement par forces, faiblesses, opportunités et menaces. Les opportunités et menaces constituent des facteurs externes à l'entreprise tels que nous les avons traités dans le chapitre précédent. Il s'agit à présent de dégager les facteurs internes à l'entreprise, à savoir les forces et faiblesses. Le but est de lier les forces de l'entreprise aux opportunités existantes au sein de l'environnement tout en minimisant ses faiblesses pour contourner les menaces (Armstrong, Kotler, Le Nagard-Assayag, & Lardinoit, 2010, pp. 48-49).

Figure 8 : Matrice SWOT

<p style="text-align: center;">Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brevets - Produits innovants - Personnalisation des produits - Utilité sociale - Flexibilité - Bonne qualité des produits - Rapport qualité / prix 	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réputation à construire - Palette de produits limitée - Budget marketing plus faible que la concurrence
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Franc fort → importations - Promotion du tourisme de montagne - Rôle des pouvoirs publics très faible - Fournisseurs multiples 	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> - Franc fort → exportations, clients étrangers - Concurrents bénéficiant d'une bonne réputation - Faibles barrières à l'entrée - Marché concurrentiel

Source : Adapté de Armstrong G., Kotler P., Le Nagard-Assayag E. et Lardinoit T.
(Armstrong, Kotler, Le Nagard-Assayag, & Lardinoit, 2010, p. 48)

Concernant la promotion du tourisme de montagne, nous pouvons considérer que de manière générale, la promotion du tourisme en Suisse peut bénéficier à Izycor Sàrl de manière indirecte. Ainsi, comme mentionné auparavant, des établissements de montagne réalisant beaucoup de bénéfice grâce à une forte fréquentation des stations de ski seront potentiellement plus enclins à investir dans des meubles que si les résultats s'avèrent mauvais. C'est dans ce sens que la stratégie de croissance pour la place touristique suisse, dont les objectifs ont été définis par le Conseil Fédéral en 2010, peut être perçue comme une opportunité. En effet, pour la période 2016 – 2019, le Conseil fédéral veut « optimiser la promotion de l'hébergement et renforcer temporairement son soutien au tourisme suisse par le biais d'un programme d'impulsion » (Confédération suisse, Secrétariat d'Etat à l'économie SECO, 2015).

9. Le business model

9.1. Définition

L'ouvrage d'Osterwalder A. et Pigneur Y. (2011), *Business Model Nouvelle Génération* donne la définition suivante du business model : « Un modèle économique (ou business model) décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur » (Osterwalder & Pigneur, Business Model Nouvelle Génération, 2011, p. 14).

9.2. La matrice du modèle économique

La matrice du modèle économique, aussi appelée « canevas », ou encore « business model canvas » en anglais est composée de neuf blocs de base qui vont permettre, ensemble, de décrire le business model de toute entreprise à travers le monde. L'intérêt du canevas est de permettre de visualiser et comprendre comment les neuf éléments s'adaptent entre eux (Osterwalder, Alexander Osterwalder : The Business Model Canvas, 2012).

Le canevas étant un outil visuel de création ou d'amélioration de modèles économiques, il s'utilise projeté contre un mur ou déposé sur une table, dans ce cas de figure il fera la taille d'un poster afin de permettre à tous les participants de venir coller leur idée dans la case correspondante sous forme de billets autocollants. Dès lors, il devient un véritable outil de brainstorming, mais ayant l'avantage d'être structuré. (Michaud, 2013)

Voici la liste des neufs blocs composant le canevas du business model. Les définitions sont toutes tirées du l'ouvrage d'Osterwalder A. et Pigneur Y. (2011), *Business Model Nouvelle Génération*.

1. **Segments de clientèle** : « le bloc Segments de clientèle définit les différents groupes d'individus ou d'organisations que cible une entreprise ». (Osterwalder & Pigneur, Business Model Nouvelle Génération, 2011, p. 20)

2. **Propositions de valeur** : « le bloc Propositions de valeur décrit la combinaison de produits et de services qui crée de la valeur pour un segment de clientèle donné ». (Osterwalder & Pigneur, Business Model Nouvelle Génération, 2011, p. 22)

3. **Canaux** : « le bloc Canaux décrit comment une entreprise communique et entre en contact avec ses segments de clients pour leur apporter une proposition de valeur ». (Osterwalder & Pigneur, Business Model Nouvelle Génération, 2011, p. 26)

4. **Relations avec le client** : « ce bloc décrit les types de relations qu'une entreprise établit avec des segments de clientèle donnés ». (Osterwalder & Pigneur, Business Model Nouvelle Génération, 2011, p. 28)

5. **Flux de revenus** : « ce bloc représente la trésorerie que l'entreprise génère auprès de chaque segment de clientèle (les coûts doivent être retirés des revenus pour créer les bénéfices) ». (Osterwalder & Pigneur, Business Model Nouvelle Génération, 2011, p. 30)

6. **Ressources clés** : « le bloc des Ressources clés décrit les actifs les plus importants requis pour qu'un modèle économique fonctionne ». (Osterwalder & Pigneur, Business Model Nouvelle Génération, 2011, p. 34)

7. **Activités clés** : « le bloc des Activités clés décrit les choses les plus importantes qu'une entreprise doit faire pour que son modèle économique fonctionne ». (Osterwalder & Pigneur, Business Model Nouvelle Génération, 2011, p. 36)

8. **Partenaires clés** : « ce bloc décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires grâce auquel le modèle économique fonctionne ». (Osterwalder & Pigneur, Business Model Nouvelle Génération, 2011, p. 38)

9. **Structure de coûts** : « la Structure de coûts décrit tous les coûts inhérents à un modèle économique ». (Osterwalder & Pigneur, Business Model Nouvelle Génération, 2011, p. 40)

La figure 9 est une représentation du canevas de base de tout modèle d'affaires selon la proposition d'Osterwalder A. et Pigneur Y. (2011) dans leur ouvrage *Business Model Nouvelle Génération*. Quatre couleurs ont été ajoutées afin de différencier les différentes zones du canevas.

A gauche dans la partie bleue, se trouve la partie infrastructures. C'est dans cette zone que sont déterminés les différents éléments essentiels afin de pouvoir proposer un produit qui amène de la valeur au client. Le mot clé de cette partie de la matrice est « Comment ? ».

La proposition de valeur se trouve quant à elle au milieu, en rouge. Il est fondamental que le produit génère de la valeur pour le client sans quoi il ne serait pas nécessaire de continuer à le produire. En termes de mots clés, cette case répond au mot : « Quoi ? ».

La partie située à droite, en jaune, est axée sur le client et les canaux de communication. Le mot clé de cette zone est « Qui ? ».

Enfin, la partie verte est orientée sur les aspects financiers. Le mot clé ici est « Combien ? ».

Figure 9 : Canevas de base



Source : Adapté de Osterwalder A. et Pigneur Y., *Business Model Nouvelle Génération* 2011 (Agence Régionale de Développement Économique du Limousin, 2013)

9.3. Le business model d'Izycom Sàrl

9.3.1. Le business model canvas d'Izycom Sàrl

La figure 10 représente la matrice du modèle économique d'Izycom Sàrl. Le canevas a été converti sous format Word à des fins pratiques. Il a cependant été conçu selon la méthode préconisée par Alexander Osterwalder et Yves Pigneur, à savoir au moyen d'étiquettes autocollantes déposées sur un modèle au grand format.

Figure 10 : Le business model canvas d'Izycom Sàrl

<u>Partenaires clés</u>	<u>Activités clés</u>	<u>Propositions de valeur</u>	<u>Relations avec le client</u>	<u>Segments de clientèle</u>
Menuiserie en Bosnie Ateliers St-Hubert	Contact client Sourcing Contrôle qualité	Permet d'asseoir plus de clients Qualité du produit Action sociale	Assistance personnelle Co-crétation	Stations de ski Restaurants d'altitude Hôtels d'altitude
	<u>Ressources clés</u>	Vols Conception <ul style="list-style-type: none">➤ Chaises➤ Tables➤ Compléments	<u>Canaux</u>	
	Brevet (CH, All, Aut, Fr) Savoir-faire		Izycom.ch Vente directe Réseaux sociaux	

<u>Structure de coûts</u>	<u>Flux de revenus</u>
Fabrication (Bosnie) Montage / Stockage (St-Hubert) Transport	Ventes

Source : l'auteur

9.3.2. Le business model canvas d'Izycom Sàrl : Commentaires et interactions entre les différents blocs

1. **Partenaires clés** : Deux partenaires clés indispensables ont été relevés. Premièrement, la menuiserie de Bosnie-Herzégovine. C'est là que les pièces qui seront montées par la suite aux ateliers St-Hubert, en Suisse, sont confectionnées. La qualité du bois utilisé ainsi que le respect des cotes et des tolérances lors de la découpe doivent être conformes aux exigences. Les ateliers St-Hubert représentent le second partenaire clé. En effet, le montage des chaises y est effectué et, de ce fait, les finitions se doivent d'être de bonne qualité car il s'agit de la dernière étape de production à proprement parler. Ainsi un premier lien entre deux blocs apparaît. Le contrôle qualité, qui constitue une activité clé, est directement impacté si la qualité s'avère insatisfaisante, les temps de contrôle étant prolongés et les contrôles multipliés. Il est donc particulièrement important que la qualité soit au rendez-vous dès la première étape de production.

2. **Activités clés** : Comme nous venons de le voir, le contrôle qualité est étroitement lié aux partenaires clés opérant lors de la phase de production. Deux autres activités clé ont été retenues : le sourcing et la prise de contact avec les clients. Effectivement, Christophe Grenard effectue lui-même la recherche et la prise de contact avec ces derniers afin de leur présenter ses produits. Il s'agit d'activités clés car de celles-ci peuvent découler les contrats de vente. De plus, c'est à ce stade que le lien avec le bloc « relation avec les clients » apparaît car la relation est maintenue sur la durée, le but étant de conserver ses clients sur le long terme. Ainsi, une relation saine doit idéalement prendre naissance dès la prise de contact.

3. **Ressources clés** : Le savoir-faire constitue une ressource importante et ce, dès la conception. Etant donné qu'Izycom sur son site internet se définit comme une société qui apporte des solutions, le savoir-faire de Monsieur Grenard est capital tant au niveau de l'innovation, de la conception, que de la production. Le savoir-faire en tant qu'élément du bloc « ressources clés » aura une influence directe sur le bloc « proposition de valeur » car c'est à ce niveau que se répercutera la réelle différence au niveau du produit, définissant l'importance de la valeur ajoutée pour le client.

4. **Structure de coûts** : La structure de coûts actuelle de l'organisation se divise en quatre grandes parties. Dans l'ordre de fabrication celles-ci sont :

- 1. La découpe et la fabrication des différentes pièces des chaises dans la menuiserie de Bosnie-Herzégovine
- 2. Le transport des pièces prêtes à être montées par camion de la Bosnie vers la Suisse
- 3. Le montage des chaises aux Ateliers St-Hubert
- 4. Des frais de stockage aux Ateliers St-Hubert (selon les volumes)

Là aussi, les partenaires clés sont étroitement liés à la structure de coûts.

Le chapitre « 10.2. Structure de coûts » présente le tableau comprenant le prix de revient d'une chaise.

5. **Propositions de valeur** : Les chaises Izysit permettent d'optimiser la place en salle de restaurant et ainsi de permettre à davantage de clients de s'asseoir. La bonne qualité des chaises en fera un meuble idéal pour un client investissant sur le long terme. De plus, les chaises en bois de chêne étant robustes mais aussi relativement lourdes, certains restaurateurs considèrent ce point comme un avantage contre les vols. Cet élément a été relevé par le mandant lors de ses prises de contact avec les clients. Notons cependant que de manière générale, les restaurateurs préfèrent des meubles légers et robustes, pratiques et facilement manipulables par les employés hommes et femmes, typiquement le soir lors du nettoyage de la salle à manger. Cette affirmation repose sur le témoignage de Christophe Grenard basé sur ses multiples entretiens avec les restaurateurs. En conséquence, nous tenterons de mesurer le prix qu'est d'accord de payer un client pour des chaises en bois, mais aussi pour des chaises en métal ou de composition mixte (métal et bois) qui présentent l'avantage d'être plus légères. Le chapitre concernant l'étude de marché traitera de ce point plus en détail.

La qualité finale des chaises dépend directement de la qualité de travail des partenaires clés, mais aussi des activités clés et des ressources clés. La qualité de conception des nouvelles chaises, tables, ou d'autres compléments dépend quant à elle du savoir-faire mais aussi sur le plan purement technique, du brevet déposé. Là encore, le lien entre les ressources clés et les propositions de valeur est avéré.

Une autre proposition de valeur délivrée par Izyscom à ses clients est la possibilité

d'inscrire leur achat dans un contexte d'action sociale. En effet, en offrant du travail à des personnes handicapées aux ateliers St-Hubert, et en reversant 10 % des recettes en faveur de l'enseignement de ski aux enfants en situation de handicap, la société offre réellement la possibilité au client de s'investir dans des actions sociales au travers de ses achats.

6. Relations avec le client : Le lien entre les relations avec le client et les activités clés que sont le sourcing et la prise de contact avec la clientèle ont été décrits précédemment. La notion de co-crédation semble trcs intressante pour Izycom Sàrl. Suite à une discussion avec M. Grenard, il est ressorti que la possibilité est offerte au client de se sentir impliqué dans la conception de ses chaises. En effet, celui-ci peut effectuer une demande d'offre pour des chaises dont le design diffère des chaises standard, voire même dont le design est effectué par le client. Cette possibilité a l'avantage d'accroître le potentiel d'ouverture à un public plus large. En conséquence, il convient de considérer un lien avec le bloc « segments de clientèle ».

La notion d'assistance personnelle fait référence au fait que M. Grenard se déplace pour aller effectuer des travaux d'ajustement, serrage ou changement de pièces défectueuses sur place, chez le client.

7. Canaux : A ce jour, la jeune entreprise effectue principalement des ventes directes, le plus souvent issues des activités clés que sont le sourcing et la prise de contact, effectuées de manière directe par Christophe Grenard. Il s'agit de la principale connexion entre les blocs « activités clés » et « canaux ». Cependant Izycom possède un site internet qui présente les différents produits ainsi que les prix. Le client peut ainsi prendre contact avec le jeune entrepreneur via internet. De plus, Izycom possède une page Facebook de façon à être présente sur les réseaux sociaux, qui, en ce début de XXI^{ème} peuvent s'avérer particulièrement utiles pour faire de la publicité à moindres frais.

En cas d'augmentation de la demande, l'idée de travailler avec des menuiseries sous licence a été évoquée. Cependant, il ressort d'une discussion avec Monsieur Grenard que la situation actuelle permet, pour l'instant, d'effectuer la production sur demande en Bosnie-Herzégovine.

8. **Segments de clientèle** : Les trois segments de clientèle sont les suivants :

- 1. Les stations de ski (restaurants, cantines, auberges, hôtels)
- 2. Les restaurants situés en altitude
- 3. Les hôtels situés en altitude

9. **Flux de revenus** : Les ventes constituent les flux de revenus actuels. La connexion entre les segments de clientèle et les flux de revenus peut donc être mesurée directement au travers des montants encaissés au travers des ventes. Toutefois, l'hypothèse d'un revenu potentiel généré par la mise en place d'un service après-vente payant sera testée dans le chapitre consacré à l'étude de marché.

Illustration 1



Source : (Izycom Sàrl, 2014)

10. Finances

10.1. Le seuil de rentabilité

Pour toute entreprise, il est impératif de connaître le nombre d'unités qui doivent être vendues avant de commencer à dégager du profit, et cela pour chaque type de produit vendu. A l'heure actuelle Izycor ne commercialise que des chaises basses, chaises hautes et des tables à plateau personnalisable. Il s'agit donc de fournir à Izycor Sàrl un instrument de calcul rapide, pratique et simple d'utilisation. Pour ce faire, une fiche Excel effectuant ce calcul sera fournie au mandant. Le tableau 2 et la figure 11 donnent un aperçu de la fiche Excel.

Tableau 2 : Tableau des valeurs au seuil de rentabilité

Prix de vente unitaire	200.00 fr.
Frais variables unitaires	100.00 fr.
Frais fixes	9'600.00 fr.
Nombre d'unités vendues	190
Unités d'incrémentation	20

Chiffre d'affaires (CA)	38'000.00 fr.
./. Frais variables	19'000.00 fr.
= Marge contributive	19'000.00 fr.
./. Frais fixes	9'600.00 fr.
= Résultat	9'400.00 fr.

Seuil de rentabilité en unités vendues	96
Seuil de rentabilité en CA	19'200.00 fr.
Marge contributive en % du CA	50%

Source : données de l'auteur

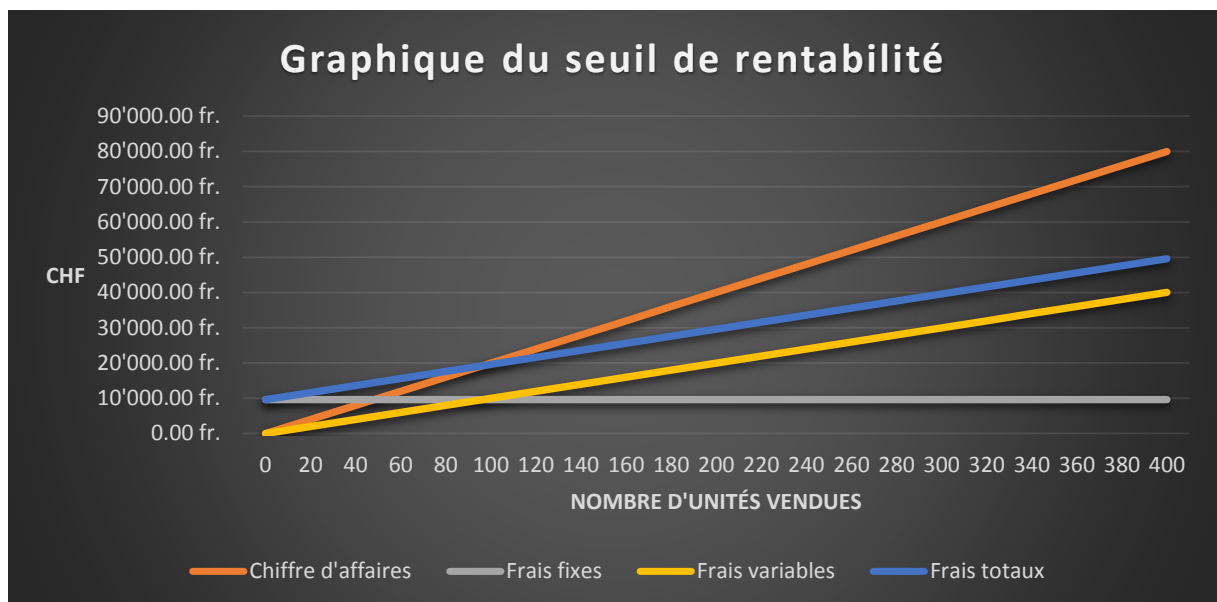
Le tableau 2 est composé de trois parties, telles qu'elles apparaissent sur la fiche Excel. Dans la partie supérieure, en bleu, il s'agit de la zone de saisie, unique zone où le client doit entrer des valeurs. La ligne « unités d'incrémentation » permet de modifier l'échelle sur l'abscisse si nécessaire.

La partie centrale permet d'afficher le résultat en fonction du chiffre d'affaires une fois les données saisies préalablement dans la zone bleue.

La troisième partie, en jaune, permet d'exprimer le seuil de rentabilité en termes d'unités vendues ou alors en termes de chiffre d'affaires. Il donne aussi le pourcentage de marge contributive.

Le graphique du seuil de rentabilité permet l'affichage des résultats, le seuil de rentabilité apparaissant au croisement de la droite du chiffre d'affaires et de celle des frais totaux.

Figure 11 : Graphique du seuil de rentabilité



Source : données de l'auteur

10.2. Structure de coût

Le tableau 3 indique la structure de coût des chaises basses pour l'année 2015.

Tableau 3 : Structure de coût des chaises basses

	Pin ciré	Pin verni	Chêne ciré	Chêne verni
Prix de vente unitaire (hors TVA) (a)	fr. 225.00	fr. 235.00	fr. 265.00	fr. 275.00
./. Prix de revient unitaire (b)				
Fabrication et transport depuis la Bosnie	fr. 40.00	fr. 40.00	fr. 60.00	fr. 60.00
Montage aux ateliers St-Hubert	fr. 40.00	fr. 40.00	fr. 40.00	fr. 40.00
Petites pièces	fr. 25.00	fr. 25.00	fr. 25.00	fr. 25.00
= Marge contributive	fr. 120.00	fr. 130.00	fr. 140.00	fr. 150.00
Marge contributive en % du CA	53%	55%	53%	55%

Source : Tableau de l'auteur provenant de sources multiples

a) (Izycom Sàrl, 2014)

b) Annexe 3

11. Etude de marché

11.1. Elaboration de la base de données du public cible

11.1.1. Méthodologie d'élaboration

Les segments de clientèle ayant été définis lors de l'élaboration du business model (cf. chapitre 9.3), l'étape suivante consistait à créer une base de données regroupant les segments visés, à savoir les restaurants et hôtels d'altitude ainsi que les points de restauration des stations de ski, ceci pour la Suisse romande. Le but visé était de pouvoir quantifier le nombre d'établissements potentiellement susceptibles d'acheter des chaises.

Dans un premier temps, les stations de ski romandes ont été répertoriées grâce au site internet www.stations-de-ski.ch, ce qui a permis de faire ressortir 74 stations réparties sur quatre principales régions à savoir, le Valais, Vaud, Fribourg et la zone Jura - Trois Lacs elle-même composée des stations jurassiennes, neuchâteloises et bernoises.

Il a ensuite fallu obtenir la liste des établissements concernés. Pour ce faire, le choix a été porté sur la base de données « Orbis ». Une fois la sélection des zones géographiques effectuée, Orbis permet de saisir le code NOGA (code attribué par l'OFS permettant la classification des entreprises selon leur activité économique principale et en partie compatible avec la NACE) afin de sélectionner le domaine d'activité économique et de générer la liste des entreprises enregistrées au Registre du commerce.

11.1.2. Problème rencontré et résolution

Le problème principal à ce stade d'avancement était le suivant : il n'était pas possible de saisir les stations de ski dans la base de données Orbis. Afin de pouvoir appliquer les filtres de recherche selon le critère de la zone géographique, il a été nécessaire d'effectuer les étapes suivantes successivement :

- 1. Déterminer les communes dans lesquelles se situent les stations de ski
- 2. Trouver les codes postaux des communes en question

Une fois les communes répertoriées, les numéros postaux ont pu être retrouvés grâce au site de la Poste Suisse.

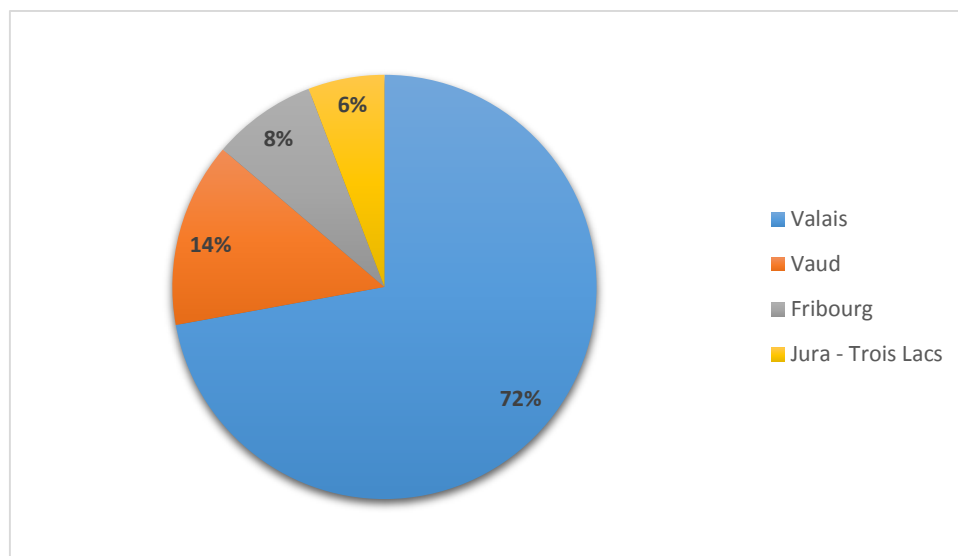
L'avantage de la méthode de recherche par numéros postaux réside dans le fait qu'outre les établissements situés en station, les autres établissements se situant au sein de ces communes seront pris en compte. En effet, ces derniers, bien qu'ils ne soient pas en station, se situent dans les communes concernées et peuvent en conséquence être considérés comme de la clientèle cible. Ainsi les trois segments de clientèle du business model se retrouvent dans une base de données commune.

11.1.3. Résultats obtenus

La base de données clients ainsi obtenue a été fournie au mandant en tant que livrable.

La figure 12 présente la répartition géographique des 653 restaurants répertoriés.

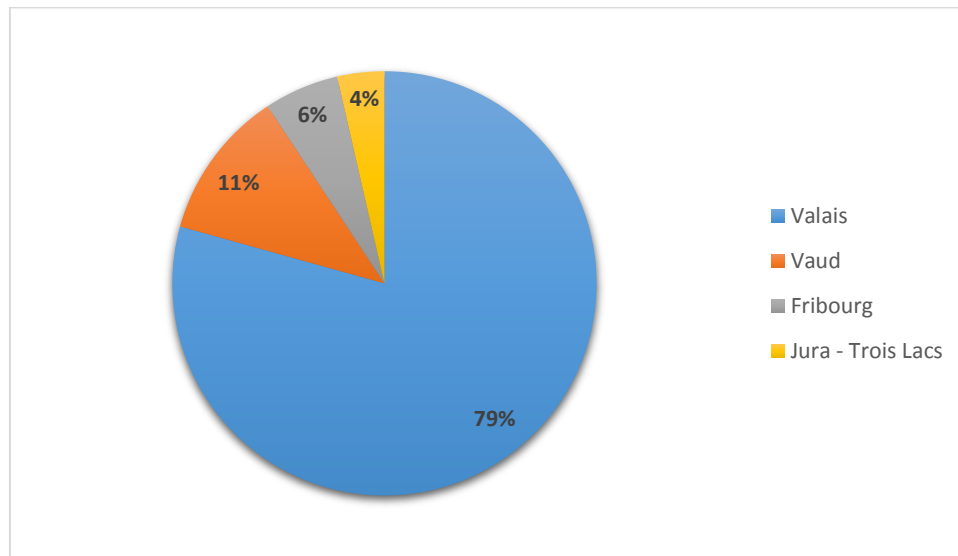
Figure 12 : Répartition géographique des restaurants ciblés



Source : données de l'auteur

La figure 13 présente la répartition géographique des 474 hôtels répertoriés.

Figure 13 : Répartition géographique des hôtels ciblés



Source : données de l'auteur

11.1.4. Confrontation des résultats avec les données de l'OFS

Dans un souci d'exactitude, les résultats obtenus ont été confrontés avec les données de l'OFS. Les données n'étant pas disponibles sur le site internet officiel, une prise de contact a été effectuée. Une mise en correspondance des codes postaux avec les numéros de commune de l'OFS a donc été établie. Les données fournies par Orbis se sont avérées être fiables, l'OFS répertoriant 662 restaurants contre 653 pour Orbis. Le critère de recherche par commune a ainsi débouché sur des résultats très proches. Ce contrôle a permis de valider l'utilisation de la base de données Orbis pour la suite de ce travail. L'annexe 4 présente le tableau de correspondance construit par l'auteur et soumis à l'OFS. Les résultats de recherche délivrés par l'OFS apparaissent dans l'annexe 5. Relevons le fait que l'année 2012 constitue la version la plus récente disponible.

11.2. Conception du questionnaire

Lors de la conception du questionnaire, le nombre de questions a volontairement été limité afin d'obtenir un maximum de réponses complètes.

Concernant les modalités de réponse à des questions relatives aux prix acceptés, il a été

volontairement décidé de ne pas proposer des classes de prix afin de ne pas biaiser l'idée initiale du répondant.

Bien qu'étant en très grande majorité de type quantitatif, le questionnaire comporte une question où le nom de l'établissement est demandé. Ceci a pour but de permettre à Monsieur Grenard de prendre contact avec les établissements susceptibles d'acheter des chaises.

11.3. Hypothèses de départ

Afin d'adopter une stratégie de vente pertinente, il est nécessaire de préalablement tester des hypothèses relatives aux attentes et au comportement du marché ciblé. Dans le cadre de ce travail, cela a été testé au moyen d'un questionnaire envoyé aux clients potentiels par email. Voici la liste des hypothèses de départ :

1. La durée de vie des chaises doit être supérieure à dix ans.
2. Les clients préfèrent le bois verni au bois ciré.
3. Les clients sont prêts à payer plus cher une chaise en bois assemblée en Suisse qu'une chaise en bois assemblée dans un autre pays d'Europe.
4. Le client estime la valeur d'une chaise en bois (fabrication et assemblage en Europe) supérieure à la valeur d'une chaise en métal ou d'une chaise de composition mixte, bois et métal (fabrication et assemblage en Europe).
5. Le prix accepté des hôtels est supérieur au prix accepté des restaurants.

11.4. Autres objectifs du questionnaire

Le questionnaire tel que reçu par les sondés figure en annexe 6. Outre le test des différentes hypothèses, le questionnaire permet aussi de :

- Quantifier la proposition de valeur ajoutée d'un service de design personnalisé
- Savoir si la mise en place d'un système après-vente dans le business model crée de la valeur pour le client. Si oui, estimer le prix d'un tel service.

11.5. Présentation des résultats

Ce chapitre a pour vocation de présenter les différentes répartitions et tableaux comparatifs. Il s'agit d'observations issues des réponses au questionnaire. L'analyse des résultats et leur interprétation se fera au chapitre 11.6. Tous les prix s'entendent en francs suisses.

11.5.1. Taux de réponse

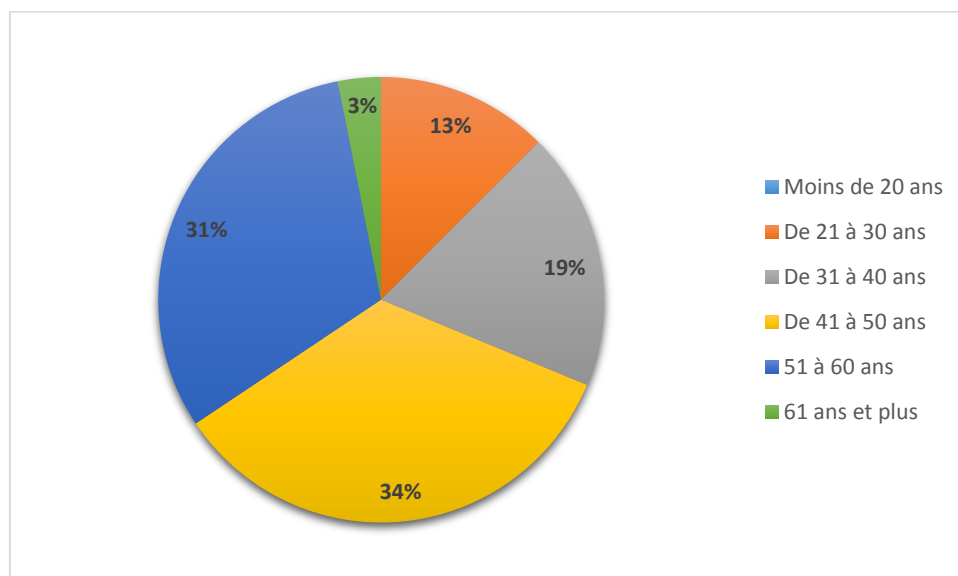
Le questionnaire a été envoyé à approximativement 560 destinataires, hôtels ou restaurants choisis aléatoirement. La base de données d'Orbis, mais aussi les sites internet des remontées mécaniques, des offices du tourisme ainsi que des communes concernés ont été utilisés pour trouver les adresses email des destinataires.

Sur les 38 réponses reçues, 36 étaient utilisables partiellement ou en intégralité, deux des répondants ayant renvoyé un formulaire vierge. En considérant les résultats exploitables, le taux de réponse pour ce sondage s'élève à 6,4 %, ce qui est nettement en dessous des 15 à 20 % espérés.

11.5.2. Age et sexe des répondants

Les figures 14 et 15 présentent respectivement la répartition de l'âge et du sexe des répondants.

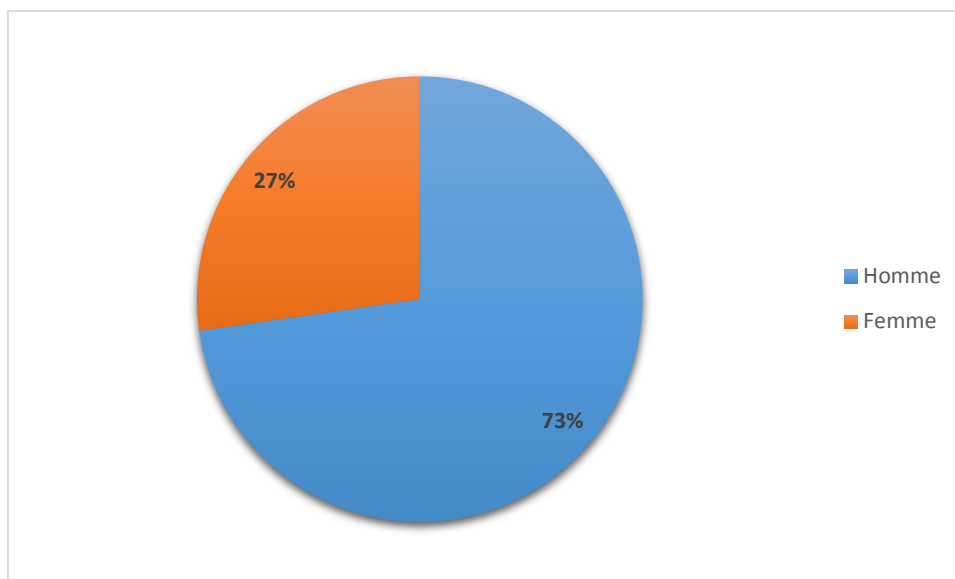
Figure 14 : Répartition des tranches d'âge des répondants



Source : données de l'auteur

Relevons qu'aucun répondant n'est âgé de moins de 20 ans et qu'environ les deux tiers des répondants ont entre 41 et 60 ans.

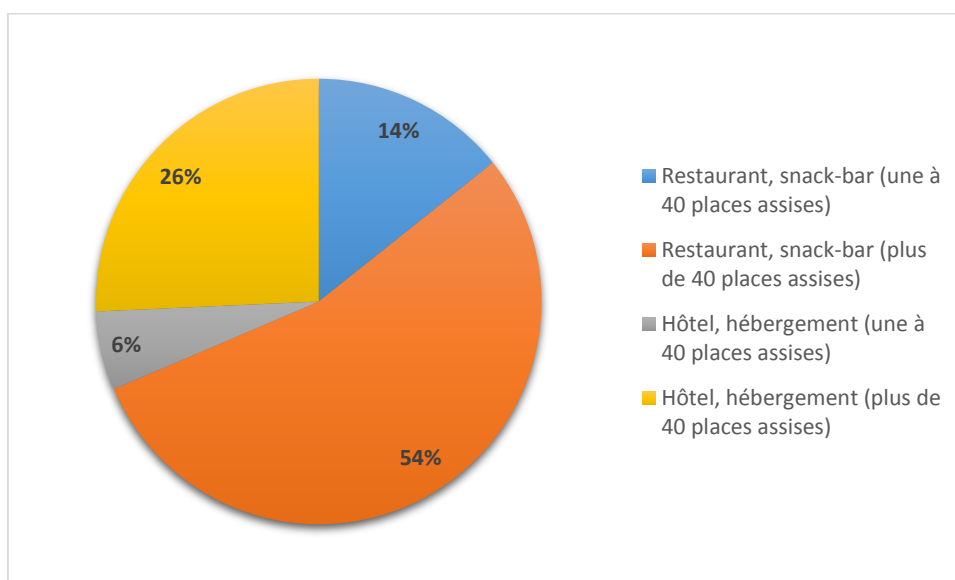
Figure 15 : Répartition des répondants par sexe



Source : données de l'auteur

11.5.3. Répartition par type d'établissement

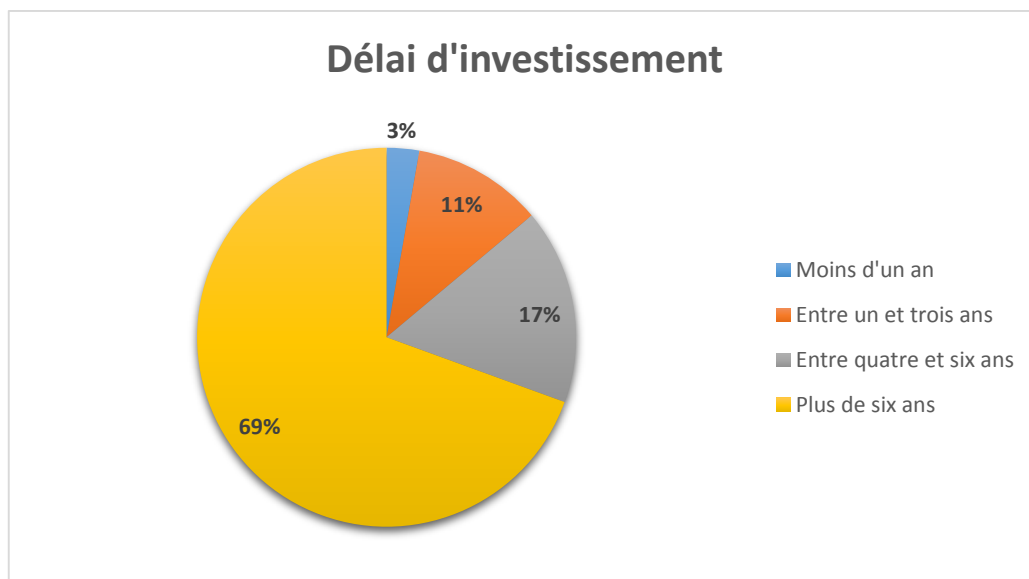
Figure 16 : Répartition des répondants en fonction du type d'établissement



Source : données de l'auteur

11.5.4. Délai d'investissement

Figure 17 : Estimation du délai de renouvellement du mobilier

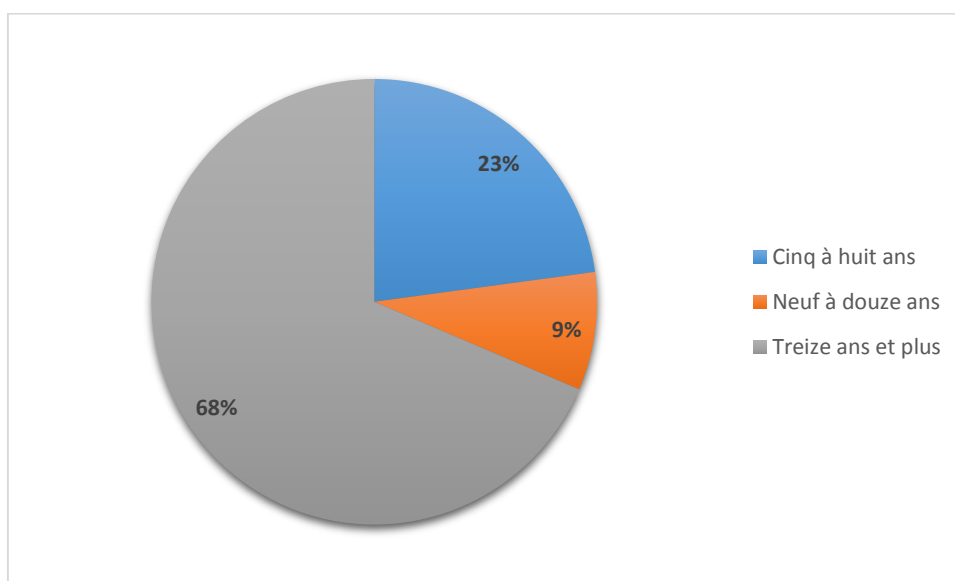


Source : données de l'auteur

Plus de deux tiers des sondés estiment devoir renouveler leur mobilier dans un délai supérieur à six ans. L'annexe 7 répertorie les établissements ayant répondu au questionnaire en ligne et indique leurs noms et leurs délais d'investissement respectifs.

11.5.5. Durée de vie espérée

Figure 18 : Durée de vie d'une chaise de bonne qualité

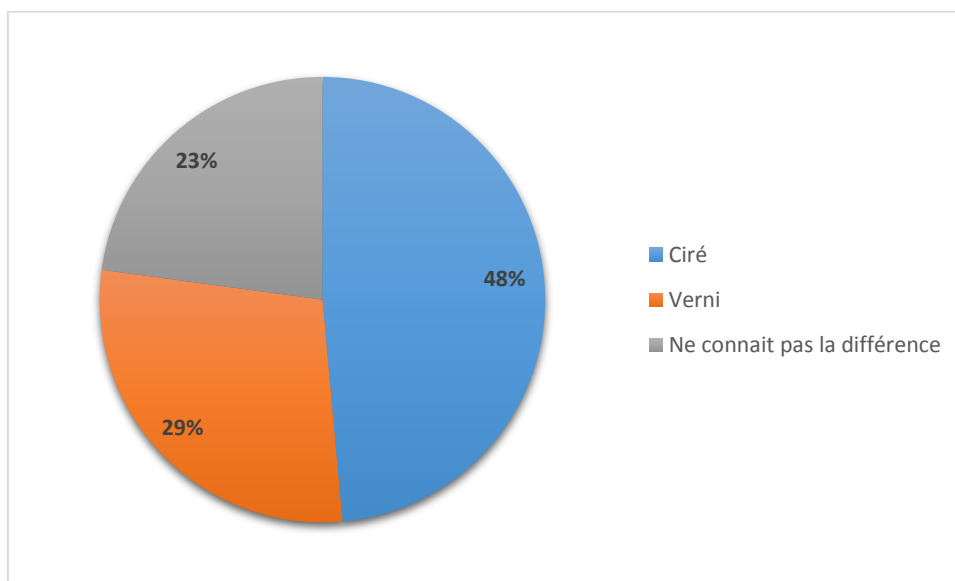


Source : données de l'auteur

Approximativement les deux tiers des répondants estiment que pour être considérée comme étant de bonne qualité, une chaise doit avoir une durée de vie de treize ans ou plus.

11.5.6. Type de finition

Figure 19 : Répartition des finitions préférées



Source : données de l'auteur

11.5.7. Médiane des prix acceptés par l'échantillon

Le tableau 4 nous informe sur la médiane des prix maximaux acceptés en fonction du type de chaise et selon le type d'établissement. Il a été construit sur une base de 29 observations réparties en huit hôtels et 21 restaurants. Compte tenu du faible nombre d'observations et de l'inégale répartition hôtels / restaurants, ce tableau est uniquement présenté à titre d'observation.

Tableau 4 : Médiane des prix acceptés

	<i>Bois (Assemblage et finitions Europe)</i>	<i>Bois (Assemblage et finitions CH)</i>	<i>Métal (Assemblage et finitions Europe)</i>	<i>Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)</i>
Hôtels et restaurants	fr. 100.00	fr. 120.00	fr. 80.00	fr. 90.00
Hôtels	fr. 80.00	fr. 120.00	fr. 70.00	fr. 90.00
Restaurants	fr. 100.00	fr. 120.00	fr. 90.00	fr. 90.00

Source : données de l'auteur

11.6. Validation des hypothèses et analyse des résultats

11.6.1. Validation des hypothèses

1. La durée de vie des chaises doit être supérieure à dix ans.

Cette hypothèse peut être confirmée. Effectivement, comme l'indique La figure 18, 68 % de l'échantillon a indiqué que pour qu'un meuble puisse être considéré comme étant de bonne qualité, il devait avoir une durée de vie de 13 ans et plus. Les sondés semblent donc investir sur le long terme. Cette tendance semble aussi se dégager sur la figure 17, où le prochain investissement est estimé dans un délai supérieur à six ans, ce qui constituait la modalité de réponse la plus élevée pour cette question. Cette convergence indique que les clients, en majorité, effectueront des achats espacés de 13 ans et plus, et de ce fait la stratégie commerciale doit en tenir compte.

2. Les clients préfèrent le bois verni au bois ciré.

Compte tenu des résultats obtenus, cette hypothèse doit être rejetée. La figure 19 indique que 48 % des sondés préfère le bois ciré, 29 % des sondés le bois verni et 23 % ne connaît pas la différence entre les deux finitions. La majorité préférant le bois ciré, la possibilité de proposer des chaises aux finitions de ce type doit être maintenue.

3. Les clients sont prêts à payer plus cher une chaise en bois assemblée en Suisse qu'une chaise en bois assemblée dans un autre pays d'Europe.

Tableau 5 : Corrélation entre les différents types de chaise

	<i>Métal (Assemblage et finitions Europe)</i>	<i>Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)</i>	<i>Bois (Assemblage et finitions Europe)</i>	<i>Bois (Assemblage et finitions CH)</i>
Métal (Assemblage et finitions Europe)	1.00			
Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)	0.97	1.00		
Bois (Assemblage et finitions Europe)	0.91	0.92	1.00	
Bois (Assemblage et finitions CH)	0.84	0.86	0.91	1.00

Source : données de l'auteur

Tableau 6 : Résultats de la régression Bois EUR (X) – Bois CH (Y)

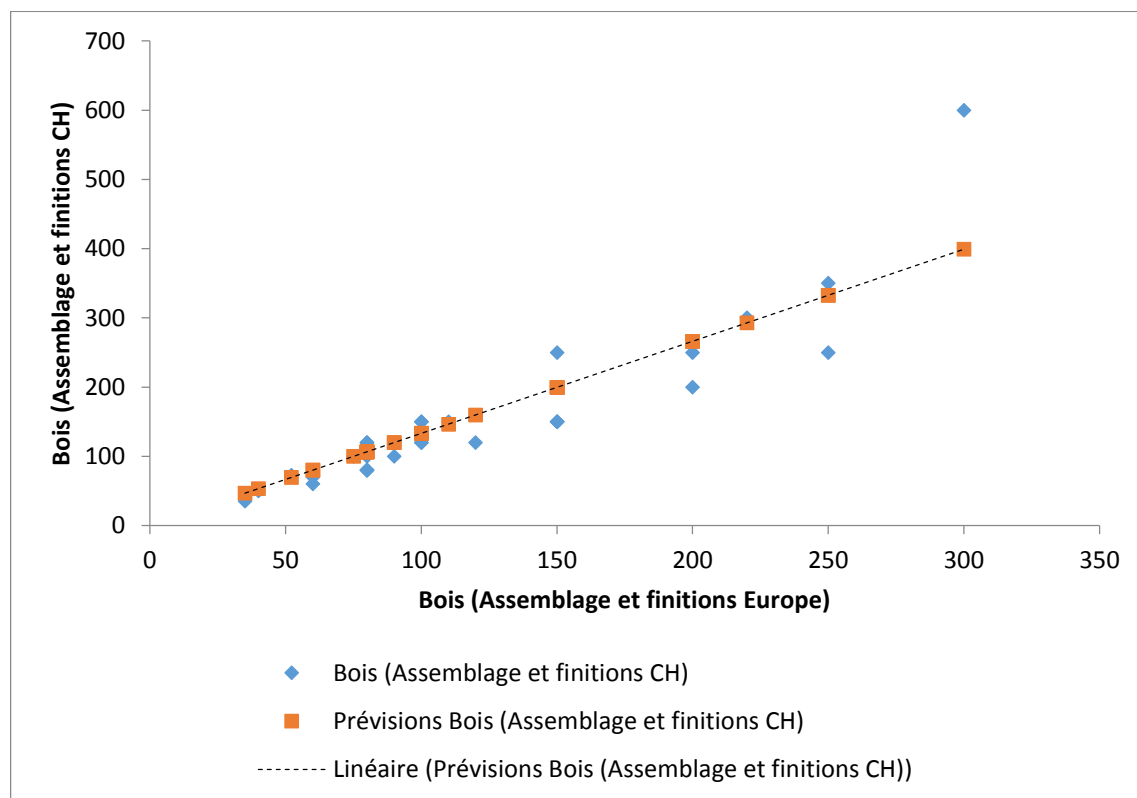
<i>Statistiques de la régression</i>	
Coefficient de détermination multiple	0.97
Coefficient de détermination R ²	0.94
Coefficient de détermination R ²	0.90
Erreur-type	47.89
Observations	31.00

ANALYSE DE VARIANCE					
	<i>Degré de liberté</i>	<i>Somme des carrés</i>	<i>Moyenne des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Valeur critique de F</i>
Régression	1.00	1025728.32	1025728.32	447.20	0.00
Résidus	30.00	68810.80	2293.69		
Total	31.00	1094539.12			

					<i>Limite inférieure pour seuil de confiance = 95%</i>	<i>Limite supérieure pour seuil de confiance = 95%</i>
	<i>Coefficients</i>	<i>Erreur-type</i>	<i>Statistique t</i>	<i>Probabilité</i>		
Constante	0.00	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Bois (Assemblage et finitions Europe)	1.33	0.06	21.15	0.00	1.20	1.46

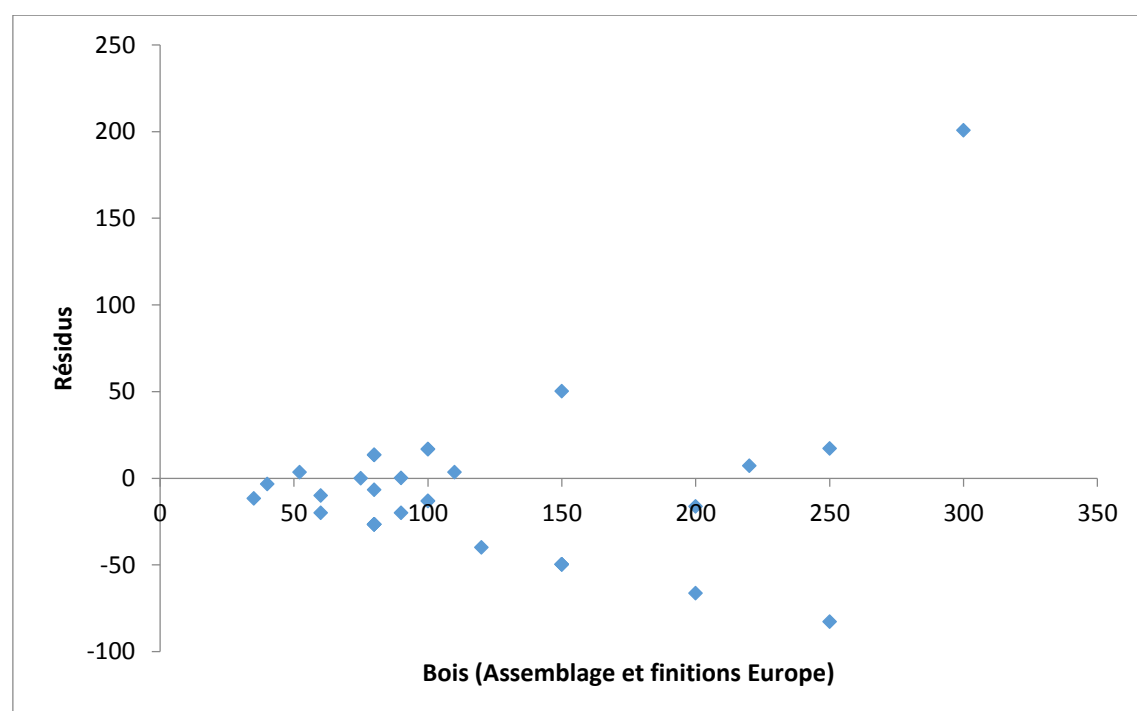
Source : données de l'auteur

Figure 20 : Courbe de régression Bois EUR - Bois CH



Source données de l'auteur

Figure 21 : Graphique des résidus Bois EUR - Bois CH



Source : données de l'auteur

Le tableau 5 présente les coefficients de corrélation entre les différents prix maximums acceptés en fonction du type de chaise. Les valeurs variant de 0.84 à 0.97, nous admettrons qu'il existe une corrélation positive que nous considérerons, dans le cadre de ce travail, comme « suffisamment significative » pour procéder à la suite de l'analyse.

Le coefficient de détermination R^2 de 0.94 signifie que le modèle mathématique de régression est significatif. La figure 20 permet de visualiser cette information. Le nuage de points est relativement bien distribué autour des valeurs prévues par le modèle.

Nous pouvons donc estimer à partir de cette analyse que le client sera prêt à payer en moyenne une majoration de 33 % pour une chaise en bois assemblée en Suisse. En d'autres termes, si le client est prêt à payer une chaise en bois assemblée en Europe 100 CHF, selon le modèle de régression utilisé ici, il sera prêt à déboursier 133 CHF pour une même chaise assemblée en Suisse. Ainsi, les résultats permettent de valider l'hypothèse.

4. Le client estime la valeur d'une chaise en bois (fabrication et assemblage en Europe) supérieure à la valeur d'une chaise en métal ou d'une chaise de composition mixte, bois et métal (fabrication et assemblage en Europe).

Cas des chaises combinant bois et métal, assemblage européen

Tableau 7 : Résultats de la régression Métal EUR (X1) - Mixte EUR (X2) - Bois EUR (Y)

<i>Statistiques de la régression</i>	
Coefficient de détermination multiple	0.977
Coefficient de détermination R ²	0.954
Coefficient de détermination R ²	0.918
Erreur-type	30.398
Observations	31.000

ANALYSE DE VARIANCE					
	<i>Degré de liberté</i>	<i>Somme des carrés</i>	<i>Moyenne des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Valeur critique de F</i>
Régression	2.00	552463.60	276231.80	298.93	0.00
Résidus	29.00	26797.68	924.06		
Total	31.00	579261.28			

	<i>Coefficients</i>	<i>Erreur-type</i>	<i>Statistique t</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Limite inférieure pour seuil de confiance = 95%</i>	<i>Limite supérieure pour seuil de confiance = 95%</i>
Constante	0.00	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Métal (Assemblage et finitions Europe)	0.09	0.27	0.32	0.75	-0.47	0.64
Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)	0.84	0.25	3.35	0.00	0.33	1.35

Source : données de l'auteur

Il ressort du tableau 5 que la corrélation entre le prix maximum accepté pour des chaises en métal et des chaises mixtes (bois et métal) semble étroite, le coefficient de corrélation étant de 0.97.

Le tableau 7 présente les résultats de l'analyse d'un modèle de régression multiple ayant pour variables :

Y = le prix maximum accepté pour des chaises en bois assemblées en Europe,

X1 = le prix maximum accepté pour des chaises en métal assemblées en Europe,

X2 = le prix maximum accepté pour des chaises mixtes assemblées en Europe.

Bien que la corrélation soit très marquée entre les variables X1 et X2, le tableau 7 indique que la variable X1 n'est pas utile si l'on utilise un modèle intégrant la variable X2. En effet, un tel modèle présente un coefficient de 0.09 appliqué à la variable X1, et ce avec une probabilité d'erreur dans l'estimation de ce coefficient de 75% (P-value de 0.75).

En conséquence, il semble préférable, s'il l'on souhaite prédire le prix maximum accepté pour une chaise en bois d'assemblage européen (Y), de se référer à un modèle utilisant comme variable explicative seulement le prix maximum accepté pour une chaise mixte d'assemblage européen (X2). Les résultats de ce modèle sont présentés ci-dessous, dans le tableau XXX faisant apparaître que le prix d'une chaise en bois européenne vaut 92 % du prix d'une chaise européenne mixte combinant bois et métal.

Tableau 8 : Résultats de la régression Mixte EUR (X) - Bois EUR (Y)

<i>Statistiques de la régression</i>	
Coefficient de détermination multiple	0.98
Coefficient de détermination R ²	0.95
Coefficient de détermination R ²	0.92
Erreur-type	29.94
Observations	31.00

ANALYSE DE VARIANCE					
	<i>Degré de liberté</i>	<i>Somme des carrés</i>	<i>Moyenne des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Valeur critique de F</i>
Régression	1.00	552369.89	552369.89	616.22	0.00
Résidus	30.00	26891.39	896.38		
Total	31.00	579261.28			

	<i>Coefficients</i>	<i>Erreur-type</i>	<i>Statistique t</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Limite inférieure pour seuil de confiance = 95%</i>	<i>Limite supérieure pour seuil de confiance = 95%</i>
Constante	0.00	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)	0.92	0.04	24.82	0.00	0.84	0.99

Source : données de l'auteur

Cas des chaises en métal, assemblage européen

Bien que la prédiction de Y à partir d'un modèle de régression utilisant comme variables explicatives X1 et X2 sous-entende l'inutilité de la variable X1, cette dernière étant fortement corrélée à X2 peut aussi, théoriquement, permettre de prédire Y.

Ainsi, le tableau 9 ci-dessous présente les résultats d'un modèle utilisant le prix maximum accepté des chaises en métal (X1) pour prédire le prix maximum accepté des chaises en bois (Y), toutes deux d'assemblages européens.

Tableau 9 : Résultats de la régression Métal EUR (X) - Bois EUR (Y)

<i>Statistiques de la régression</i>	
Coefficient de détermination multiple	0.97
Coefficient de détermination R ²	0.94
Coefficient de détermination R ²	0.90
Erreur-type	35.19
Observations	31.00

ANALYSE DE VARIANCE					
	<i>Degré de liberté</i>	<i>Somme des carrés</i>	<i>Moyenne des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Valeur critique de F</i>
Régression	1.00	542111.25	542111.25	437.77	0.00
Résidus	30.00	37150.03	1238.33		
Total	31.00	579261.28			

	<i>Coefficients</i>	<i>Erreur-type</i>	<i>Statistique t</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Limite inférieure pour seuil de confiance = 95%</i>	<i>Limite supérieure pour seuil de confiance = 95%</i>
Constante	0.00	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Métal (Assemblage et finitions Europe)	0.99	0.05	20.92	0.00	0.89	1.08

Source : données de l'auteur

Le coefficient de détermination de 0,94 indique que le modèle semble fiable. Ainsi, selon les résultats ci-dessus, il apparaît que les prix maximaux acceptés d'une chaise en métal ou

d'une chaise en bois, toutes deux d'assemblage européen, soient quasiment similaires (coefficient de 0,99). En dépit du faible nombre de réponses collectées, surtout parmi les hôteliers, la présente analyse ne permet pas d'obtenir suffisamment d'informations afin de fournir une réponse plus détaillée.

Cependant, un phénomène pouvant partiellement expliquer le coefficient de 0,99 a été observé. Un modèle de régression linéaire a été construit pour comparer les prix acceptés par les hôteliers et les restaurateurs. Sur une base de 29 réponses, la répartition était de six hôtels contre 23 restaurants. Il s'est avéré que les six hôteliers estimaient la valeur des chaises en bois supérieure aux chaises en métal, cependant, parmi les restaurateurs, trois répondants ont affirmé être disposés à payer plus cher des chaises en métal. Considérant le faible nombre de réponses, il est possible d'affirmer que ces trois éléments ont un impact sur le coefficient (0,99). Ci-dessous, le tableau XXX présente les coefficients respectifs des hôtels et des restaurants, et la figure XXX permet de visualiser l'observation mentionnée.

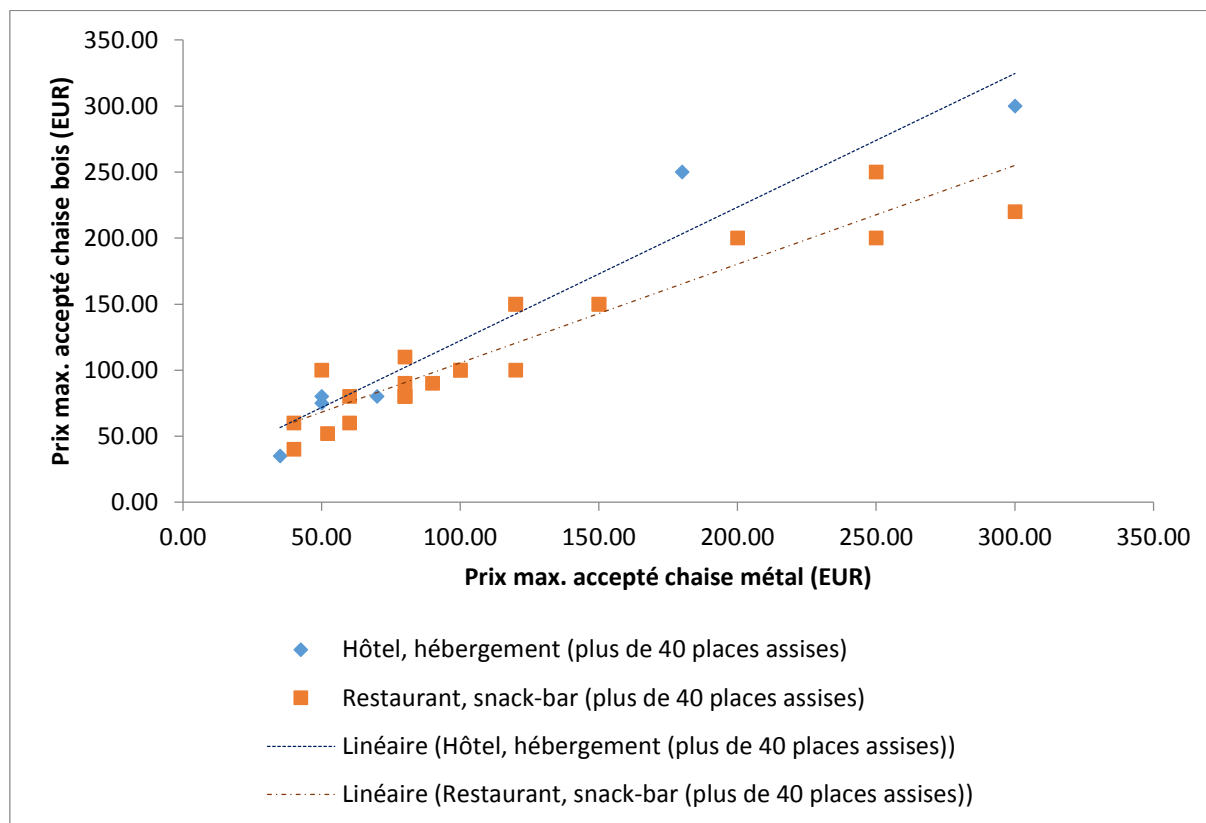
Tableau 10 : Cas des chaises en métal, disparités hôtels - restaurants

<i>Statistiques de la régression</i>	<i>Hôtels</i>	<i>Restaurants</i>
Coefficient de détermination multiple	0.99	0.98
Coefficient de détermination R ²	0.97	0.96
Coefficient de détermination R ²	0.77	0.92
Erreur-type	30.32	25.25
Observations	6.00	23.00

	<i>Coefficients</i>	<i>Erreur-type</i>	<i>Statistique t</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Limite inférieure pour seuil de confiance = 95%</i>	<i>Limite supérieure pour seuil de confiance = 95%</i>
Prix max. accepté chaise métal (Hôtels)	1.12	0.08	13.50	0.00	0.91	1.33
Prix max. accepté chaise métal (Restaurants)	0.94	0.04	24.17	0.00	0.86	1.02

Source : données de l'auteur

Figure 22 : Cas des chaises en métal, disparités hôtels - restaurants



Source : données de l'auteur

Il résulte de cette analyse que l'hypothèse précitée ne peut être confirmée suite aux résultats obtenus.

5. Le prix accepté des hôtels est supérieur au prix accepté des restaurants.

Tableau 11 : Corrélation entre le type d'établissement et le prix accepté par type de chaise

	Type d'établissement	Bois (Assemblage et finitions Europe)	Bois (Assemblage et finitions CH)	Métal (Assemblage et finitions Europe)	Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)
Type d'établissement	1.00				
Bois (Assemblage et finitions Europe)	-0.02	1.00			
Bois (Assemblage et finitions CH)	-0.17	0.91	1.00		
Métal (Assemblage et finitions Europe)	0.08	0.90	0.83	1.00	
Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)	0.01	0.91	0.86	0.97	1.00

Source : données de l'auteur

Le tableau 11 a été construit sur une base de 31 réponses. Compte tenu des coefficients de corrélation très faibles entre le type d'établissement et les prix maximaux acceptés en fonction du type de chaise, cette hypothèse ne peut être validée sur la base des données récoltées. Les valeurs contenues dans le tableau 11 indiquent une corrélation quasiment nulle entre les types d'établissements administrés et les prix maximaux acceptés selon le type de chaise.

En conséquence, le tableau 4 peut être consulté à titre d'observation, mais ne peut aucunement être utilisé comme référence dans la mesure où il ne permet pas d'inférer une relation de cause à effet entre les variables « type d'établissement » et « prix maximum accepté ».

11.6.2. Design personnalisé

Tableau 12 : Corrélation Design – Type de chaise

	<i>Design personnalisé</i>	<i>Bois (Assemblage et finitions Europe)</i>	<i>Bois (Assemblage et finitions CH)</i>	<i>Métal (Assemblage et finitions Europe)</i>	<i>Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)</i>	<i>Type d'établissement</i>
Design personnalisé	1.00					
Bois (Assemblage et finitions Europe)	0.94	1.00				
Bois (Assemblage et finitions CH)	0.95	0.89	1.00			
Métal (Assemblage et finitions Europe)	0.90	0.92	0.84	1.00		
Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)	0.90	0.91	0.85	0.98	1.00	
Type d'établissement	-0.02	0.08	-0.11	0.11	0.06	1.00

Source : données de l'auteur

Le tableau12, établi à partir de 26 observations, indique qu'il existe une corrélation positive entre les prix maximum acceptés selon les types de chaises et le prix maximum accepté pour une chaise au design personnalisé, les coefficients variant entre 0,90 et 0,95.

Tableau 13 : Résultats de la régression Bois EUR (X1), Bois CH (X2), Design (Y)

Statistiques de la régression	
Coefficient de détermination multiple	0.99
Coefficient de détermination R ²	0.98
Coefficient de détermination R ²	0.94
Erreur-type	31.74
Observations	26.00

ANALYSE DE VARIANCE					
	Degré de liberté	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Valeur critique de F
Régression	2.00	1060415.50	530207.75	526.46	0.00
Résidus	24.00	24170.78	1007.12		
Total	26.00	1084586.28			

	Coefficients	Erreur-type	Statistique t	Probabilité	Limite inférieure pour seuil de confiance = 95%	Limite supérieure pour seuil de confiance = 95%
Constante	0.00	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Bois (Assemblage et finitions Europe)	0.66	0.17	3.89	0.00	0.31	1.00
Bois (Assemblage et finitions CH)	0.66	0.12	5.39	0.00	0.41	0.91

Source : données de l'auteur

Le modèle de régression multiple ci-dessus semble fiable, le R² ajusté atteignant 0.94. Les variables sont les suivantes :

Y = le prix maximum accepté pour une chaise au design personnalisé

X1 = le prix maximum accepté pour une chaise en bois assemblée en Europe

X2 = le prix maximum accepté pour une chaise en bois assemblée en Suisse

Avec $X2 = 1,33 * X1$ (cf. tableau 6, validation de l'hypothèse 3), la plus-value d'une chaise au design personnalisé est estimée selon le modèle à approximativement :

- + 53 % du prix d'une chaise en bois assemblée en Europe
- + 15 % du prix d'une chaise en bois assemblée en Suisse

11.6.3. Mise en place d'un système de service après-vente

L'idée d'implémenter un système de service après-vente dans le business model d'Izycom Sàrl a été évoquée lors d'une séance au début de ce travail de Bachelor. Une question dans le questionnaire de sondage cherchait à déterminer quel est le prix maximum accepté par les clients pour un forfait annuel incluant l'entretien des pièces d'usure, les réparations et un déplacement annuel à des fins de contrôle chez le client. La durée du forfait dans le questionnaire avait été fixée à cinq ans.

Le tableau de corrélation ci-dessous a été construit sur une base de 23 observations.

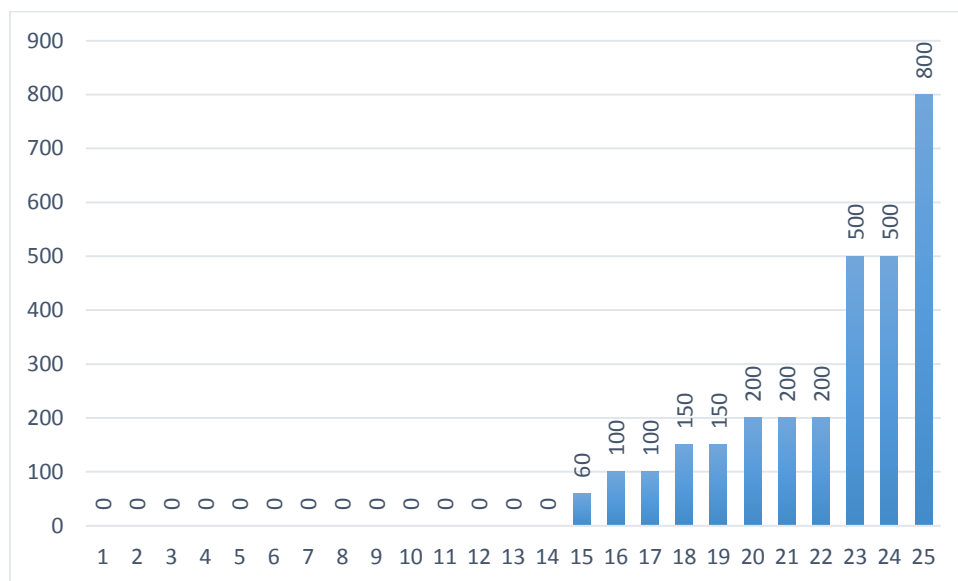
Tableau 14 : Corrélation S.A.V. - Autres variables

	<i>Prix max accepté forfait SAV</i>	<i>Durée de vie des chaises espérée</i>	<i>Type d'établisseme nt</i>	<i>Bois (Assembla ge et finitions Europe)</i>	<i>Bois (Assembla ge et finitions CH)</i>	<i>Métal (Assembla ge et finitions Europe)</i>	<i>Combinais on bois et métal (Assembla ge et finitions Europe)</i>
Prix max accepté forfait SAV	1.00						
Durée de vie des chaises espérée	-0.22	1.00					
Type d'établisseme nt	0.27	-0.14	1.00				
Bois (Assemblage et finitions Europe)	-0.13	0.21	-0.06	1.00			
Bois (Assemblage et finitions CH)	-0.03	0.15	-0.21	0.91	1.00		
Métal (Assemblage et finitions Europe)	-0.09	0.12	0.07	0.95	0.85	1.00	
Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)	0.02	0.10	-0.01	0.96	0.89	0.96	1.00

Il ressort ce de tableau que le prix maximum accepté pour un forfait de SAV de cinq ans n'est corrélé ni à la durée de vie espérée des chaises, ni au type d'établissement, ou ni encore au prix maximum accepté en fonction du type de chaises, les coefficients de corrélation étant tous très faibles.

Nous pouvons cependant relever, à titre d'observation uniquement, que sur 25 réponses à cette question, plus de la moitié des répondants affirment ne pas être disposés à payer pour un tel forfait. La figure 23 présente les diverses réponses obtenues.

Figure 23 : Prix annuels acceptés pour un forfait S.A.V. de cinq ans



Source : données de l'auteur

12. Recommandations

La présente section a pour but d'émettre une liste de recommandations qui seront intégrées à deux sections, la stratégie d'entreprise et la stratégie commerciale. Ces recommandations se basent sur les analyses effectuées dans les sections précédentes.

12.1. Stratégie d'entreprise

12.1.1. Définir une vision et une mission

Nonobstant le fait qu'il fournisse beaucoup d'informations, et de ce fait apporte une certaine forme de transparence à l'entreprise, par exemple en décrivant les étapes de fabrication des chaises, le site internet d'Izycom Sàrl ne dispose pas d'une section présentant la vision et la mission de l'entreprise.

Jonhson et al. proposent les définitions suivantes dans leur ouvrage *Stratégique* :

- « La vision est l'état futur souhaité pour l'organisation, ce qu'on veut qu'elle devienne. » La vision peut répondre à la question « Que voulons-nous atteindre ». (Johnson, et al., 2014, p. 8)
- « La mission est l'expression du but général de l'organisation ». Elle répond à la question : « Quel est notre métier ? ». (Johnson, et al., 2014, p. 8)

Bien qu'Izycom ne compte à ce jour comme employé que son fondateur, il s'avère utile de déterminer la vision et la mission car la stratégie d'entreprise est construite à partir de ces deux éléments et se doit d'être cohérente avec ces derniers. De plus, dans l'hypothèse où l'entreprise venait à engager du personnel, ces notions permettront de fédérer les employés autour de valeurs communes. En addition, la vision et la mission permettent à l'entreprise de véhiculer une image à toutes les parties prenantes.

12.1.2. Se construire une réputation

Izycom étant un nouvel acteur sur un marché concurrentiel comme nous l'avons décrit dans le chapitre sept, il s'avère nécessaire pour la société de se créer une bonne réputation sur le marché suisse romand avant de poursuivre son expansion. La satisfaction des clients actuels et futurs, la bonne qualité des produits, l'instauration d'une relation de confiance avec les clients et les partenaires sont autant de points qui contribueront à la construction d'une

réputation.

12.1.3. Quel modèle d'expansion suivre et dans quel délai ?

Le marché romand, dans le cadre du business model ayant pour segments de clientèle les stations de ski ainsi que les hôtels et restaurants d'altitude offre un potentiel intéressant. La Suisse romande offrant potentiellement plus de mille établissements susceptibles d'acheter des chaises, avec en référence aux figures 12 et 13, approximativement les trois quarts du public cible localisé en Valais, il paraît intéressant de mettre l'accent sur cette région.

Il semble cohérent de se concentrer sur la Suisse romande avec un effort particulier sur le Valais. Cette approche peut être exercée sans délai, les segments de clientèle et la liste de ces derniers ayant été dressée dans le cadre de ce travail.

Dans un second temps, une expansion vers la Suisse alémanique, la France, l'Allemagne, et l'Autriche est à envisager après une étude préalable. Cette stratégie peut être mise en place dès l'hiver 2016. L'avantage d'un modèle ciblant les marchés alémaniques et étrangers dès 2016 réside dans le fait que les brevets ayant des durées de vie fixées à 20 ans et engendrant des frais, il serait judicieux de les exploiter le plus tôt possible.

12.1.4. Faire évoluer son business model

Dans le cadre de ce travail, il a été tenté de proposer à Izycor un business model qui amène de la valeur au client tout en générant des flux de revenus. La création d'un business model efficient et efficace est un travail pouvant demander plusieurs années, les améliorations se faisant souvent par itération. Il faut donc considérer le business model proposé comme un modèle de départ qui devra être ajusté ou redéfini à l'avenir puisque ce dernier s'inscrit dans le cadre d'un environnement et d'une entreprise en constante évolution.

12.2. Stratégie commerciale

12.2.1. Proposer des chaises de bonne qualité

Comme relevé au chapitre 11.5.1 et sur la figure 18, plus de deux tiers des sondés indiquent que pour que les chaises achetées soient considérées comme étant de bonne qualité, leur durée de vie doit être supérieure ou égale à 13 ans. Izycor, pour répondre à cette attente, doit être capable de proposer des meubles respectant ce critère. La société étant en phase d'expansion, elle doit se bâtir une réputation. Il est donc important de

satisfaire les attentes des clients de manière à se construire une bonne image.

12.2.2. Entretenir la relation client

Comme nous venons de le voir, les clients d'Izycor Sàrl achètent des produits ayant une longue durée de vie. Il est important de nouer une relation de confiance s'inscrivant sur le long terme. Une prise de contact annuelle, par téléphone ou par écrit serait intéressante afin d'entretenir la relation mais aussi afin de mesurer le degré de satisfaction

L'envoi d'un petit questionnaire de satisfaction peut être envisagé, le canal écrit ou email étant au choix du mandant.

12.2.3. Maintenir les finitions en bois ciré

La figure 19 montre que 48 % des sondés ont une préférence pour le bois ciré. En conséquence, il semble pertinent de maintenir l'offre pour ce type de finition. De plus, cela permet d'étoffer la gamme de chaises proposée.

12.2.4. Proposer des chaises moins chères

Il ressort d'un entretien avec le mandant que de nombreux clients ont estimé que le prix des chaises Izysit ne correspondait pas à leur budget. De plus, nous constatons à titre d'observation uniquement, que les prix médians du tableau 4 se situent nettement en dessous des prix pratiqués actuellement.

Une solution qui permettrait d'éviter de réduire les marges consisterait à proposer des chaises en bois confectionnées intégralement en Bosnie-Herzégovine. Cette solution aurait pour avantage de diversifier la gamme de produits tout en satisfaisant les clients au budget restreint.

Un exemple chiffré :

Monsieur Grenard a indiqué qu'il était possible d'effectuer le montage en Bosnie-Herzégovine pour un prix de cinq francs par chaise. En partant de l'hypothèse que les coûts de transport unitaires s'élèvent à 10 CHF par chaise, et en corrigeant le prix de vente à l'aide du coefficient de 1,33 déterminé dans tableau 6, ceci conduit à la structure de coûts suivante :

Tableau 15 : Structure de coût d'une chaise fabriquée en Bosnie

	Pin ciré	Pin verni	Chêne ciré	Chêne verni
Prix de vente unitaire (hors TVA)	fr. 169.15	fr. 176.70	fr. 199.25	fr. 206.75
./ Prix de revient unitaire				
Fabrication (découpe) en Bosnie-Herzégovine	fr. 40.00	fr. 40.00	fr. 60.00	fr. 60.00
Montage en Bosnie-Herzégovine	fr. 5.00	fr. 5.00	fr. 5.00	fr. 5.00
Petites pièces	fr. 25.00	fr. 25.00	fr. 25.00	fr. 25.00
Frais de transport	fr. 10.00	fr. 10.00	fr. 10.00	fr. 10.00
= Marge contributive	fr. 89.15	fr. 96.70	fr. 99.25	fr. 106.75
Marge contributive en % du CA	53%	55%	50%	52%

Source : données de l'auteur

Notons que les marges contributives en pourcentage du chiffre d'affaires demeurent approximativement identiques et que ce tableau a été construit à partir des prix de vente pratiqués actuellement.

Il semble judicieux d'entreprendre une étude de faisabilité plus détaillée car le potentiel commercial de cette stratégie semble réel.

12.2.5. Valoriser les chaises selon les coefficients issus de l'analyse

Dans l'hypothèse où Izycorn se mettrait à produire des chaises en bois assemblées en Suisse, en Europe ou encore des chaises en métal ou de composition mixte combinant le métal et le bois, les coefficients déterminés par les différents modèles de régression pourront être appliqués pour la valorisation des chaises.

Le tableau XXX synthétise les relations de prix entre les différents types de chaises.

Tableau 16 : Coefficients de valorisation

Métal	Coefficient	Combinaison bois et métal	Coefficient	Bois EUR	Coefficient	Bois CH
fr. 100.00	fr. 1.07	fr. 107.00	0.92	fr. 98.44	1.33	fr. 130.93

Source : données de l'auteur

12.2.6. Maintenir la proposition de design personnalisé

Il est intéressant de permettre au client de choisir son propre design car d'une part cela permet à Izycor d'offrir une valeur ajoutée que n'offrent pas tous les concurrents, et d'autre part le design apporte une réelle valeur ajoutée à des chaises standard. La valorisation de cette option, si l'on suit les modèles de régression établis lors de la phase d'analyse des résultats, devrait se faire comme mentionné au chapitre 11.5.2., à savoir :

- + 53 % du prix d'une chaise en bois assemblée en Europe
- + 15 % du prix d'une chaise en bois assemblée en Suisse

12.2.7. Proposer des chaises au design différent

Izycor aurait intérêt à proposer un ou deux nouveaux modèles de la chaise brevetée dans son offre de base car le design est l'un des critères principaux lors du choix du mobilier. Il résulte d'un entretien avec Monsieur Grenard que la menuiserie de Bosnie-Herzégovine est capable de produire des chaises au design différent à un prix de revient similaire.

La commercialisation d'un second modèle de la chaise Izysit pour l'hiver 2015 devrait constituer un objectif à court terme.

12.2.8. Démarcher les clients au délai d'investissement le plus court

Le questionnaire a permis de connaître le délai dans lequel les sondés estiment devoir renouveler leur mobilier. Il serait judicieux de prendre contact avec les clients ayant le délai d'investissement le plus court afin d'obtenir plus d'informations et pouvoir leur faire une offre le moment voulu. Le tableau de l'annexe 7 présente les établissements ayant répondu au questionnaire en ligne et informe sur leurs délais d'investissement.

13. Limites et recherches ultérieures

13.1. Limites

13.1.1. Constitution de la base de données des clients potentiels

Lors de la constitution de la base de données des clients potentiels, il a été nécessaire de choisir un mode de filtrage des régions de montagne pour pouvoir déterminer les établissements cibles s'y trouvant. Mais le problème se situait dans la définition même de la notion d'établissement « de montagne ».

Le recensement du nombre d'hôtels de montagne par l'OFS se fait sur le critère la hauteur à laquelle se situe une commune. Si une commune se situe à plus de 1000 mètres, les hôtels localisés dans la commune en question sont recensés. Cependant, une commune n'ayant qu'une part de son territoire situé au-dessus de 1000 mètres suffit à faire classer ladite commune dans la catégorie « commune de montagne ». C'est ainsi que des communes dont une grande partie du territoire se situe en plaine, à l'exemple de Sion ou de Martigny, sont catégorisées comme communes « de montagne » et les hôtels s'y trouvant recensés. La saisie de telles communes lors du filtrage des zones géographiques se serait avérée inadéquate.

C'est pour cette raison qu'il a été préféré de recenser d'abord les pistes de ski pour ensuite pouvoir déterminer les communes sur lesquelles les pistes se trouvent. Cette méthodologie a permis de restreindre la liste des clients potentiels. Il s'avère néanmoins important de considérer le fait que dans le cas des grandes communes, certains établissements peuvent se trouver relativement éloignés des pistes de ski.

13.1.2. Faible taux de réponse au questionnaire

Le faible nombre de réponses (36), partiellement incomplètes de surcroît, complique l'analyse et rend l'interprétation des résultats plus risquée. Le risque de biais statistique s'en retrouve plus élevé et la qualité des informations à disposition péjorée.

13.1.3. .Données comptables

Les données comptables utilisées dans le cadre de ce travail ne couvrent pas un exercice complet mais uniquement une période allant de janvier à mai 2015. L'utilisation de données

issues d'une comptabilité rigoureusement établie sur un exercice complet aurait apporté davantage de précision.

13.2. Recherches ultérieures

13.2.1. Valorisation du service après-vente

Les données récoltées concernant l'implémentation d'un service après-vente ont été peu nombreuses et ne permettent pas en l'état actuel d'émettre des recommandations précises quant au modèle à appliquer afin de générer de un flux de revenu. Plus de la moitié des répondants a déclaré ne pas vouloir payer pour un forfait de cinq ans. Il paraîtrait donc plus intéressant d'intégrer le prix de ce service au prix de vente, et par exemple le proposer pour chaises les plus chères. La piste mérite d'être explorée au travers d'une étude plus approfondie.

13.2.2. Etablissement d'une fiche de réclamation client

La création d'une fiche de réclamation client accessible via le site internet de la société pourrait être intéressante et pratique d'un point de vue commercial. Les clients pourraient y formuler leurs réclamations et remarques. Ces dernières pourraient ainsi être une source d'information sur les aspects méritant une amélioration.

13.2.3. Tester une campagne Google Adwords

Il pourrait être intéressant d'accroître l'exposition de l'entreprise au moyen d'une campagne Google Adwords. Une campagne à 120.- par mois sur une durée de six mois pourrait constituer une phase de test préliminaire et l'investissement pourrait être rapidement amorti.

13.2.4. Analyse de marché des pays avoisinants

Izycom dispose de demandes de dépôt de brevets pour la Suisse, le Liechtenstein, la France, l'Allemagne et l'Autriche. La suite logique serait donc une ouverture des activités commerciales vers ces pays. Pour que le déploiement s'effectue correctement, il sera nécessaire de procéder à des études de marché pour les pays concernés ainsi que pour la Suisse alémanique.

13.2.5. Vendre des chaises traditionnelles

Izycom peut tirer des bénéfices de la vente de chaises traditionnelles ne comportant pas

d'espace de rangement. L'intérêt réside dans le fait que cela peut permettre d'acquérir des clients au détriment de la concurrence tout en générant de nouveaux revenus qui permettraient de financer la promotion des chaises Izysit.

13.2.6. Etendre la gamme de produits complémentaires

Compte tenu de la durée de vie des chaises, la fréquence d'achat des clients d'Izycom est très faible. La société pourrait potentiellement générer des flux de revenus à partir de produits complémentaires. Izycom pourrait potentiellement tirer bénéfice de la fabrication de nouveaux produits d'ameublement à forte marge contributive.

Illustration 2



Source : (Izycom Sàrl, 2014)

Conclusion

Izycom est une jeune société pleine de potentiel : Il lui sera nécessaire, à l'avenir, de se tenir informée des évolutions de son environnement. En effet, Izycom fait figure de nouvel entrant sur un marché très concurrentiel, et doit, de ce fait, proposer des produits et des services de bonne qualité afin de se bâtir une réputation solide. La satisfaction des attentes d'une clientèle exigeante est essentielle.

De par sa petite structure, Izycom a pour avantage d'être flexible. Ceci lui permet de pouvoir réagir rapidement aux changements pouvant survenir au sein de son environnement. Afin d'assurer sa pérennité, Izycom devra savoir répondre aux attentes des marchés suisse alémanique, français, allemand et autrichien lorsqu'elle s'y implantera.

Retenons qu'à ce jour, cette société bénéficie d'un potentiel économique qui n'est pas encore pleinement exploité. L'exploitation de ce potentiel ne pourra se faire que par le biais d'une stratégie d'entreprise en harmonie avec son business model.

En conclusion, Izycom dispose des éléments clés nécessaires à sa réussite mais plus que jamais, la manière dont ceux-ci seront mis au service de l'entreprise déterminera la réussite de la start-up sur le long terme.

Bibliographie

(2015). Récupéré sur <http://www.stations-de-ski.ch/>

Agence Régionale de Développement Économique du Limousin. (2013). *Outil d'analyse stratégique : la matrice des 9 blocs*. Récupéré sur CréerMonBusinessPlan.fr: <http://www.creer-mon-business-plan.fr/actualites/outil-danalyse-strategique-la-matrice-des-9-blocs.html>

Armstrong, G., Kotler, P., Le Nagard-Assayag, E., & Lardinoit, T. (2010). *Principes de marketing*. Paris: Pearson.

Carbo, A. B. (2015). Le franc fort fait reculer le PIB suisse de 0,2%. *Le Temps*. Récupéré sur http://www.letemps.ch/Page/Uuid/f01c9ad6-062b-11e5-883a-295842283e6e/Le_franc_fort_fait_reculer_le_PIB_suisse_de_02

Confédération suisse, Secrétariat d'Etat à l'économie SECO. (2015). *Politique du tourisme*. Récupéré sur <http://www.seco.admin.ch/themen/05116/05121/index.html?lang=fr>

Exchange Rates UK. (2015). Récupéré sur Exchange Rates UK: <http://fr.exchangerates.org.uk/historiques/EUR-CHF.html>

Grenard, C. (2014, 07 31). *Suisse Brevet n° 707473*. Récupéré sur <https://www.swissreg.ch/srclient/faces/jsp/patent/sr1.jsp>

Izycom Sàrl. (2014). *La Société*. Récupéré sur <http://www.izycom.ch/fr/la-societe>

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regnér, P., & Fréry, F. (2014). *Stratégie*. Montreuil: Pearson.

L'AGEFI. (2015, 05 21). Prévisions à la baisse pour le tourisme. *L'AGEFI*. Récupéré sur <http://www.agefi.com/ageficom/suisse-economie-politique/detail/edition/online/article/deux-etudes-du-kof-et-des-hoteliers-suisse-confirment-un-climat-difficile-recul-de-la-clientele-russe-et-franc-fort-pesent-sur-les-perspectives-399034.html>

Leimgruber, J., & Prochinig, U. (2009). *La comptabilité comme instrument de gestion*. Zurich, Suisse: Verlag SKV.

- Lignum - Economie suisse du bois. (2015). *Péril sur la valorisation de la forêt suisse et ses emplois*. Communiqué de presse, Worb. Récupéré sur http://www.holz-bois.ch/fileadmin/his/Bilder/News/Communique_de_presse_franc_fort_foret_bois.pdf
- Michaud, C. (2013, 08 25). *Business Models Canvas Comparison*. Récupéré sur Social Business Models: <http://www.socialbusinessmodels.ch/sites/default/files/u1/articles/Comparatif%20de%20canevas%20de%20construction%20de%20mod%E8les%20d'affaires.pdf>
- Office Fédéral de la Statistique. (2015). Récupéré sur Site web OFS: http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/05/04/blank/key/spez_ppi/veraenderungsraten.html
- Osterwalder, A. (2012, 01 25). *Alexander Osterwalder : The Business Model Canvas*. (E. C. Stanford University, Éditeur) Récupéré sur Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=2FumwkBMhLo>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Nouvelle Génération*. Paris: Pearson.
- Syndicat UNIA. (2014, janvier 01). *CCT pour l'industrie suisse du meuble*. Récupéré sur <http://www.service-cct.ch/Contract.aspx?stellaNumber=385001&versionName=4>

Annexes

Annexe1 : Demande de brevet CH et Liechtenstein

Source : Confédération Suisse, Institut Fédéral de la propriété intellectuelle, (2013)



CONFÉDÉRATION SUISSE
INSTITUT FÉDÉRAL DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

(11) **CH 707 473 A2**

(51) Int. Cl.: **A47C 7/62** (2006.01)
A47C 1/00 (2006.01)

Demande de brevet pour la Suisse et le Liechtenstein

Traité sur les brevets, du 22 décembre 1978, entre la Suisse et le Liechtenstein

(12) DEMANDE DE BREVET

(21) Numéro de la demande: 00200/13

(71) Requérant:
Christophe Grenard, Route de Sicho 6
1814 La Tour-de-Peilz (CH)

(22) Date de dépôt: 17.01.2013

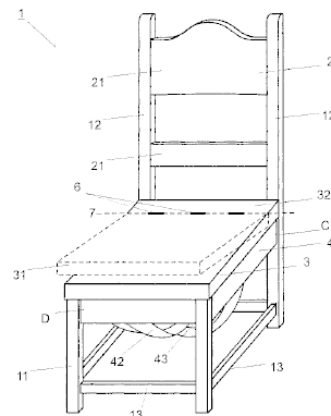
(72) Inventeur(s):
Christophe Grenard, 1814 La Tour-de-Peilz (CH)

(43) Demande publiée: 31.07.2014

(74) Mandataire:
P&TS SA, Av. J.-J. Rousseau 4 P.O. Box 2848
2001 Neuchâtel (CH)

(54) Chaise comportant un compartiment de rangement.

(57) Chaise (1) comprenant quatre piètements (11), un dossier (2), un cadre de l'assise (4) fixé sur les quatre dits piètements (11), une assise (3) avec une partie mobile (31) pouvant être levée pour accéder à un compartiment de rangement sous l'assise (3), ou refermée en s'appuyant sur ledit cadre de l'assise (4) pour permettre à un utilisateur de s'asseoir. Le compartiment de rangement a une profondeur d'au moins 35 centimètres afin de pouvoir y ranger un casque de ski. Le compartiment de rangement est formé d'un matériau synthétique, textile, ou composite muni de trous d'évacuation de l'humidité (43). Le compartiment de rangement est fixé audit cadre de l'assise (4).



CH 707 473 A2

Description**Domaine technique**

[0001] La présente invention concerne une chaise pour restaurant de ski comportant un compartiment de rangement pour les affaires des skieurs.

Etat de la technique

[0002] Le rangement des affaires et objets personnels des clients dans les endroits publics, par exemple les restaurants, peut être un vrai défi. Le gérant souhaite le confort de ses clients et met souvent à leur disposition des espaces de rangement comme des vestiaires et portemanteaux. Ces espaces sont souvent insuffisants et les clients sont réticents à laisser leurs affaires sans surveillance.

[0003] En particulier, les restaurants de montagne et près des pistes de ski sont confrontés au problème du rangement des casques de skieur en hiver et des casques de cyclistes en été.

[0004] CN 2013 84 253 décrit une chaise pour restaurants dans laquelle une boîte de rangement est disposée dans l'espace inférieure sous l'assise de la chaise. L'assise sert de couvercle de la boîte. L'assise est reliée à la structure de la chaise de façon articulée de manière à faire en sorte que l'assise soit susceptible d'être basculée vers le haut. Cet espace est pratique pour stocker des sacs à main et autres articles. La chaise comprend aussi un crochet à l'arrière du dossier.

[0005] Cette solution permet certes aux clients des restaurants ou d'autres espaces publics de ranger leurs affaires. Le coffre en bois fermé est cependant peu adapté au rangement d'affaires encombrantes, sales ou humides, notamment au casque et aux affaires humides des skieurs dans un restaurant pour skieurs.

[0006] FR 1 171 746 décrit un fauteuil de salles de spectacles muni d'une poche sous forme de sac ou filet et dans laquelle le spectateur peut ranger son manteau. La face postérieure du fauteuil est munie d'un cadre en forme de U auquel sont fixés les bords latéraux et arrière du sac ou filet. Des butées ou autres dispositifs sont en outre prévus pour maintenir tendus les bords latéraux du sac ou filet.

[0007] Ce siège encombrant est inadapté à un restaurant, car il nécessite une place qui n'est pas disponible dans les restaurants ordinaires. L'assise et le dossier sont rembourrés et recouverts de tissu qui serait rapidement marqué si le siège était utilisé pour ranger des affaires de ski. De plus, l'assise du fauteuil est uniquement supportée par deux charnières à l'arrière qui permettent de la relever. L'avant de l'assise est donc en porte-à-faux, ce qui impose des charnières particulièrement robustes, coûteuses et impossible à intégrer de façon esthétique à une chaise de restaurant. D'autre part, le filet de rangement est fixé directement sous la partie mobile de l'assise, et se relève donc lorsque cette assise est relevée; l'utilisateur risque de perdre des objets qui peuvent facilement se faufiler entre les mailles du filet lorsque celui-ci est relevé.

[0008] GB 174 804 décrit un siège muni d'un cadre avec un réceptacle pour des articles à ranger. Le cadre et le réceptacle sont fixés sous le siège avec plusieurs clips sur un des bords et avec un crochet sur le bord opposé qui permet de tenir le réceptacle contre l'assise du siège quand celle-ci est en position repliée. Ainsi, le réceptacle pivote pour se replier contre le siège.

[0009] Comme dans FR 1 171 746, le maintien de l'assise est obtenu uniquement grâce aux charnières inadaptées à une chaise mobile. Par ailleurs, les pieds arrière du fauteuil doivent être vissés au sol pour éviter au fauteuil de basculer en avant. Cette solution ne convient pas à une chaise de restaurant qui doit pouvoir être déplacée librement autour de la table.

[0010] Les solutions de rangement décrites ci-dessus sont donc totalement inadaptées aux besoins particuliers des restaurants de montagne.

[0011] Il existe donc un besoin pour une solution de rangement pour les casques de ski et de vélo dans les restaurants de montagne.

Bref résumé de l'invention

[0012] Un but de la présente invention est de proposer une chaise comportant un compartiment de rangement, qui soit améliorée par rapport aux chaises à compartiment connues.

[0013] Selon l'invention, ces buts sont atteints notamment au moyen d'une chaise comprenant les caractéristiques de la revendication 1.

[0014] En particulier, l'invention a pour objet une chaise, comportant:

- quatre piètements;
- un dossier;
- un cadre de l'assise fixé sur les quatre dits piètements;
- une assise avec une partie mobile pouvant être levée pour accéder à un compartiment de rangement sous l'assise, ou refermée en s'appuyant sur ledit cadre de l'assise pour permettre à un utilisateur de s'asseoir;

CH 707 473 A2

– ledit compartiment de rangement a une profondeur d'au moins 35 centimètres afin de pouvoir y ranger un casque de ski, formé d'un matériau synthétique, textile, ou composite muni de trous d'évacuation de l'humidité. Le compartiment de rangement est fixé audit cadre de l'assise.

[0015] Le compartiment de rangement permet à un utilisateur de ranger et de retirer facilement un casque de ski ou de vélo simplement en ouvrant l'assise, en la pivotant vers le haut contre le dossier. Le compartiment de rangement présente l'avantage d'utiliser un grillage formé par un ensemble de lanières. Ce grillage et sa structure de fixation forment un compartiment de rangement qui permet l'évacuation de l'humidité.

[0016] Selon un mode de réalisation avantageux de l'invention, le compartiment de rangement est formé par un ensemble de lanières entrecroisées de matériau synthétique, textile ou composite formant un grillage qui permet un séchage rapide tout en offrant un volume de rangement offrant un soutien ferme et de forme flexible pour le casque à ranger.

[0017] Dans une variante préférentielle, un cadre de fixation formé par des barres de fixation permet de fixer les lanières sous l'assise. Les lanières sont disposées entre les barres de fixation et le cadre de l'assise. Ainsi, le compartiment de rangement est fixé dans le cadre de l'assise. L'assise comporte une partie fixe et une partie mobile liée à la partie fixe par au moins une charnière; celle-ci permet à ladite partie mobile de l'assise de pivoter vers le haut. L'assise en position ouverte repose contre le dossier donnant espace au volume interne du compartiment de rangement.

[0018] Selon un mode de réalisation avantageux de l'invention, la partie mobile de l'assise pivote vers le haut autour d'un axe horizontal du côté du dossier, permettant ainsi l'ouverture du compartiment de rangement. Ainsi un utilisateur peut facilement accéder au compartiment de rangement.

[0019] Le compartiment de rangement est particulièrement adapté à des chaises robustes en bois utilisées dans les restaurants de montagne où les clients arrivent avec des objets personnels comme des casques de ski ou de vélo par exemple.

Brève description des figures

[0020] L'invention sera mieux comprise avec les détails de réalisation qui sont données dans la description qui suit, et illustrée par les fig. 1 et 2, présentées uniquement à des fins d'exemples non limitatifs, et dans lesquelles:

– la fig. 1 est une vue en perspective depuis l'avant d'une chaise comprenant un compartiment de rangement et ses composants principaux;

– la fig. 2 est une vue en perspective depuis le côté de la chaise, montrant en particulier le compartiment de rangement avec l'ensemble de lanières entrecroisées, le cadre de fixation des lanières, et l'assise en position ouverte.

Exemple(s) de mode de réalisation de l'invention

[0021] La fig. 1 montre une vue en perspective d'une chaise 1 comprenant un compartiment de rangement 40, par exemple pour ranger un casque de ski ou de vélo dans un restaurant de montagne. Dans cet exemple, la chaise 1 est une chaise robuste en bois comprenant un dossier 2 formé par deux traverses 21 soutenues par les deux montants 12 du dossier 2. Dans cet exemple, la chaise 1 comporte quatre piètements 11 qui soutiennent le cadre de l'assise 4. Les piètements 11 sont reliés entre eux par quatre barreaux 13 pour augmenter la stabilité de la chaise 1.

[0022] Le compartiment de rangement 40 est formé dans cet exemple par un ensemble de lanières entrecroisées 42 en formant un grillage avec un ensemble de trous d'évacuation de l'humidité. Ces lanières 42 sont avantageusement plates, flexibles et dans un matériau synthétique, textile ou composite résistant à l'humidité. Le compartiment de rangement 40 présente un volume interne suffisant pour qu'un utilisateur puisse y ranger facilement son casque 8 de ski (fig. 2).

[0023] Un compartiment de rangement pourrait aussi être formé par un autre grillage muni de trous d'évacuation de l'humidité, par exemple un grillage en matériau textile. L'entrecroisement ou tressage des lanières peut être effectuée selon différents motifs.

[0024] Dans l'exemple illustré, le compartiment 40 est formé par au moins cinq lanières 42 d'au moins 8 cm de largeur et au moins 60 cm de longueur chacune. L'espacement E entre les lanières 42 est d'au moins 4 cm. Le périmètre du cadre 4 de l'assise de forme rectangulaire (longueur x largeur) est d'au moins 40 cm x 37 cm. Dans d'autres variantes l'assise peut présenter une forme circulaire, ovale, triangulaire, ou toute autre forme géométrique.

[0025] Suivant l'invention présentée, au moins trois lanières 42 sont fixées sur les faces latérales C de l'assise et au moins deux autres lanières 42 sur les faces avant et arrières D (largeur de l'assise). Les deux lanières 42 fixées sur les faces avant et arrières D s'entrecroisent avec les trois lanières 42 fixées sur les faces verticales de l'assise C. Cet entrecroisement permet au compartiment de rangement 40 de présenter une certaine flexibilité de sa forme pour s'adapter à la forme et grandeur du casque 8 de ski tout en le soutenant et permettant son rangement.

[0026] La chaise 1 comporte en outre une assise 3 avec une portion fixe 32 et une portion mobile (couvercle) 31. Les deux parties sont fixées directement sur le cadre de l'assise 4. La partie fixe de l'assise 32 est en outre fixée aux deux piètements 11 arrière de la chaise 1 et aux deux montants 12. La partie mobile 31 est liée à la partie fixe 32 par au moins une charnière 6 à l'arrière (c'est-à-dire près du dossier), permettant à la partie mobile de pivoter autour de l'axe horizontal 7 entre une position fermée illustrée en trait plein sur la fig. 1 et la position ouverte illustrée sur la fig. 2. Un utilisateur

CH 707 473 A2

peut facilement accéder au compartiment de rangement 40 en ouvrant la partie mobile 31 pour déposer ou récupérer son casque 8 de ski.

[0027] La ou les charnières 6 sont à fleur avec l'assise 3 pour éviter une saillie inconfortable pour l'utilisateur.

[0028] Dans une variante de l'invention, des aimants sont utilisés comme éléments d'attache pour maintenir la partie mobile de l'assise 31 stable dans sa position de repos. Ainsi, au moins un aimant peut être fixé sur la face inférieure de la partie mobile de l'assise 31 et au moins un autre aimant peut être fixé sur la face supérieure du cadre de l'assise D pour maintenir la partie mobile de l'assise refermée. Un des deux aimants peut être remplacé par une pièce aimantable.

[0029] La fig. 2 illustre une vue en perspective de la chaise 1, y compris le compartiment de rangement 40. Comme on peut le voir, les lanières 42 sont fixées au cadre de l'assise 4 au moyen d'un cadre de fixation des lanières 5. Ce cadre additionnel 5 est monté à l'intérieur du cadre de l'assise 4 et permet de tenir les lanières 42 contre la face interne du cadre de l'assise 4. Dans cet exemple, le cadre de fixation 5 est constitué par quatre barres de fixation 51 respectivement fixées par un ensemble de vis 52 aux quatre faces du cadre de l'assise 4.

[0030] Les barres de fixation 51 retiennent par pression les lanières 42 contre le cadre de l'assise 4; alternativement, les vis 52 peuvent aussi traverser les lanières 42.

Numéros de référence employés sur les figures

[0031]

1. Chaise
11. Piètement
12. Montant
13. Barreau
2. Dossier
21. Traverse
3. Assise
- C. Face latérale du cadre de l'assise
- D. Face avant et arrière du cadre de l'assise
31. Partie mobile de l'assise
32. Partie fixe de l'assise
4. Cadre de l'assise
40. Compartiment de rangement
- E. Espacement entre les lanières
42. Ensemble de lanières entrecroisées
43. Trou d'évacuation de l'humidité
5. Cadre de fixation des lanières
51. Barre de fixation
52. Ensemble de vis
6. Au moins une charnière
7. Axe horizontal de rotation de l'assise
8. Casque

Revendications

1. Chaise (1) comprenant:
 - quatre piètements (11);

CH 707 473 A2

- un dossier (12);
 - un cadre d'assise (4) fixé sur les quatre dits piètements (12);
 - une assise (3) avec une partie mobile (31) pouvant être levée pour accéder à un compartiment de rangement (40) sous l'assise (3), ou refermée en s'appuyant sur ledit cadre de l'assise (4) pour permettre à un utilisateur de s'asseoir; caractérisée en ce que:
 ledit compartiment de rangement (40) a une profondeur d'au moins 35 centimètres afin de pouvoir y ranger un casque (8) de ski;
 en ce que ledit compartiment de rangement (40) est formé d'un matériau synthétique, textile, ou composite muni de trous d'évacuation de l'humidité (43);
 et en ce que ledit compartiment de rangement (40) est fixé audit cadre de l'assise (4).
2. Chaise (1) selon la revendication 1, caractérisée en ce que la partie mobile de l'assise (31) est pivotante autour d'un axe (6) du côté du dossier (2) pour accéder au compartiment de rangement (40).
 3. Chaise (1) selon l'une des revendications 1 ou 2, caractérisée en ce que le compartiment de rangement (40) est formé par un ensemble de lanières entrecroisées (42).
 4. Chaise (1) selon la revendication 3, caractérisée en ce que les lanières entrecroisées (42) sont plates.
 5. Chaise (1) selon l'une des revendications 3 à 4, caractérisée en ce que les lanières (42) sont en matériau synthétique, textile, ou composite.
 6. Chaise (1) selon l'une des revendications 1 ou 2, caractérisée en ce que le compartiment de rangement (40) est formé par un grillage.
 7. Chaise (1) selon l'une des revendications 1 à 6, caractérisée en ce qu'un cadre de fixation de lanières (5) est fixé sur les faces internes du cadre de l'assise (4).
 8. Chaise (1) selon l'une des revendications 1 à 7, caractérisée en ce que le cadre de fixation des lanières (5) est formé par des barres de fixation (51) fixées au cadre de l'assise (4) par un ensemble de vis (52).
 9. Chaise (1) selon l'une des revendications 1 à 8, caractérisée par au moins un aimant ou une pièce aimantable fixé sur la face inférieure de la partie mobile de l'assise (31) et par au moins un autre aimant ou pièce aimantable fixé sur la face supérieur du cadre de l'assise (D) pour maintenir la partie mobile de l'assise fermée en s'appuyant sur ledit cadre de l'assise (4).

CH 707 473 A2

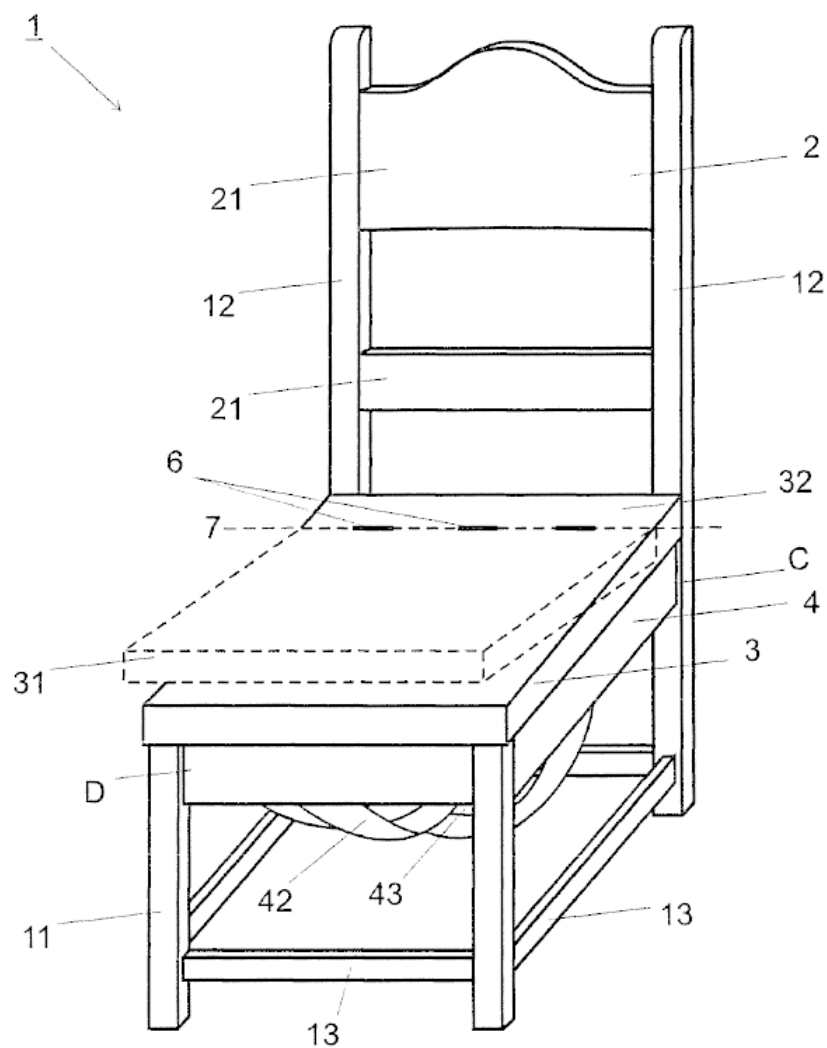


Fig. 1

CH 707 473 A2

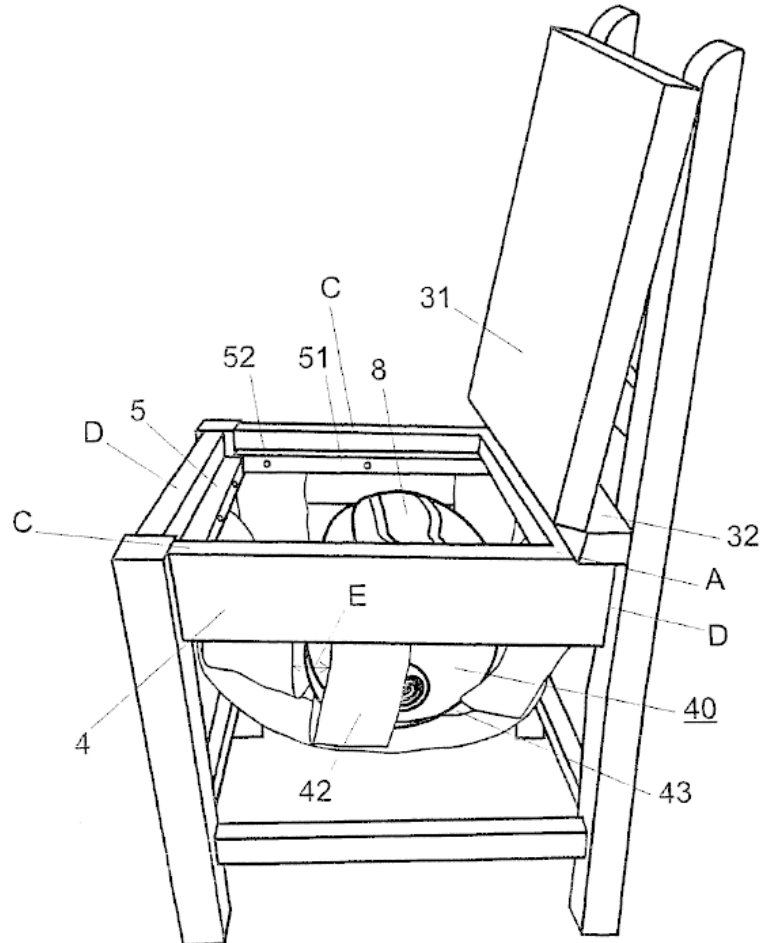
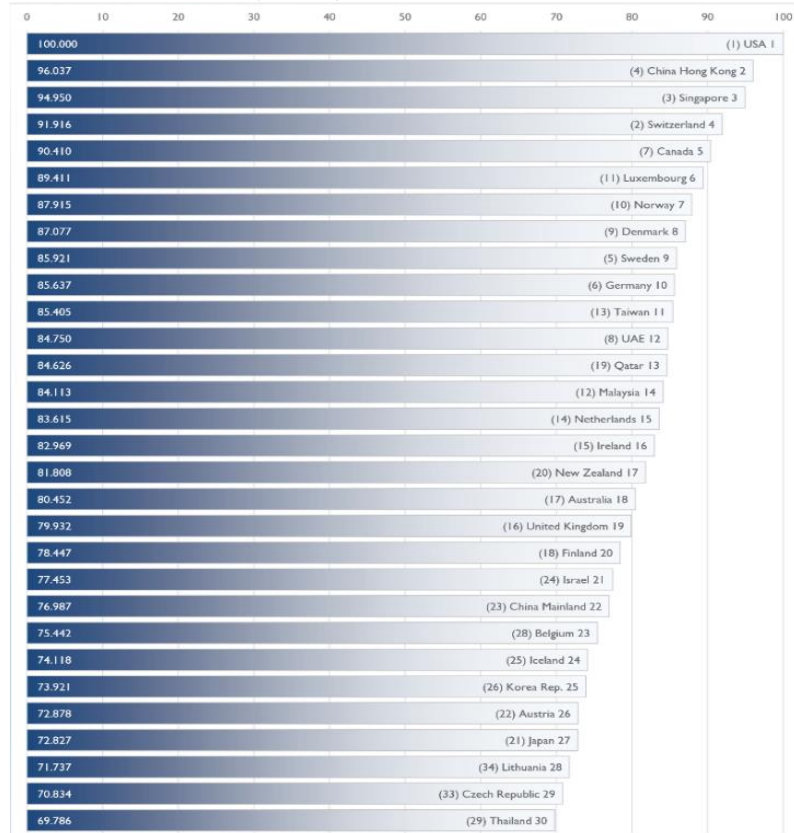


Fig. 2

Annexe 2 : Classement IMD 2015

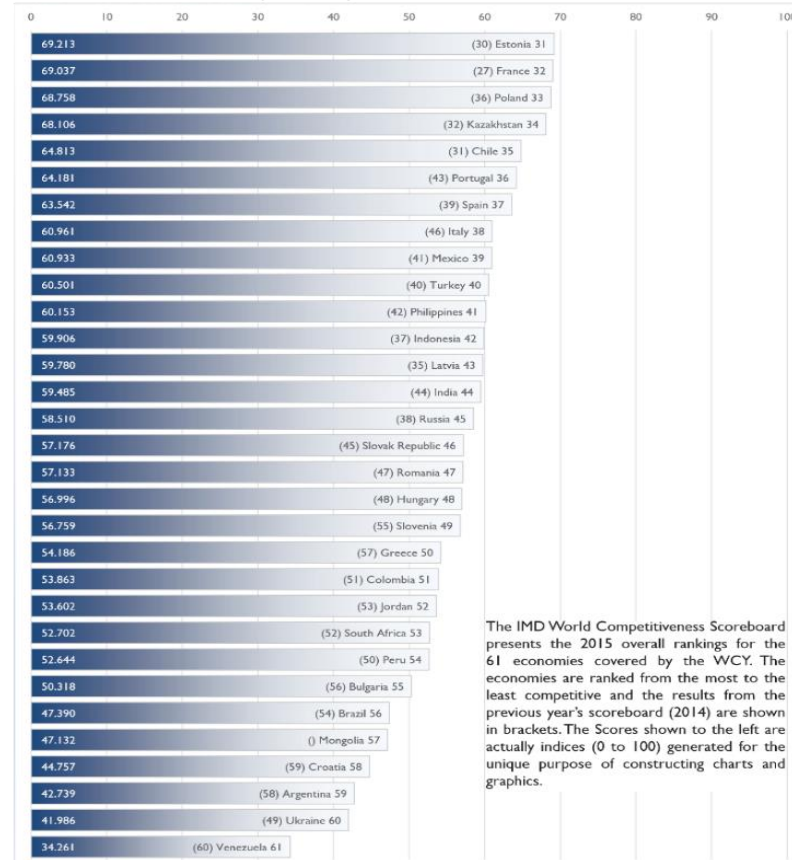
Source : IMD World Competitiveness Center (2015, 05 27) *The 2015 IMD World Competitiveness Scoreboard*, Récupéré sur <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>

COMPETITIVENESS SCOREBOARD (Ranks 1 - 30)



(2014 rankings are in parentheses)

COMPETITIVENESS SCOREBOARD (Ranks 31 - 61)



(2014 rankings are in parentheses)

The IMD World Competitiveness Scoreboard presents the 2015 overall rankings for the 61 economies covered by the WCY. The economies are ranked from the most to the least competitive and the results from the previous year's scoreboard (2014) are shown in brackets. The Scores shown to the left are actually indices (0 to 100) generated for the unique purpose of constructing charts and graphics.

Annexe 3 : Récapitulatif des frais 2015

Source : données comptables fournies par l'entreprise

Récapitulatif des frais 2015		
Heures de travail	160h a 50.-/h	8000.—
Brevets	estimé a 1790.-/an	1790.—
Frais fixes (abo-pub-flyers- déplac-locaux-dépôts)	voir compta annexée	
Prix de revient	petites pièces	25.--
	montage	40.--
	chaise en chêne	60.--
	chaise en pin	40.--

4760 Frais juridiques/de conseil

Izycom S.à.r.l.
1814 La Tour-de-Peilz
Page 1

Extrait compte 01.01.2015 - 31.12.2015

Date	Pièce	C.récip.	Texte	Débit	Crédit	Solde
Solde initial per 01.01.2015				7'620.00		
01.01.2015	15-00001	2090	PT bouclement/conseil <i>fiduciaire</i>		2'000.00	5'620.00
06.02.2015	15-00013	1020	Property intellectual <i>brevet</i>	1'879.20		7'360.00
06.02.2015	15-00013	1062	Impôt préalable		139.20	
13.02.2015	15-00016	1020	Property Intelctual <i>brevet</i>	279.70		7'619.00
13.02.2015	15-00016	1062	Impôt préalable		20.70	
Total Débit / Crédit				9'778.90	2'159.90	
Solde au CHF au 31.12.2015					7'619.00	
Total				9'778.90	9'778.90	

imprimé le 18.05.2015 (8:45)

4710 Imprimés/littérature spécialisée

Izycom S.à.r.l.
1814 La Tour-de-Peilz
Page 1

Extrait compte 01.01.2015 - 31.12.2015

Date	Pièce	C.récip.	Texte	Débit	Crédit	Solde
Solde initial per 01.01.2015				691.10		
05.01.2015	15-00008	2020	Flyer Graphic color sion	55.00		742.05
05.01.2015	15-00008	1062	Impôt préalable		4.05	
05.01.2015	15-00009	2020	Flyer Color Graphic	190.00		918.00
05.01.2015	15-00009	1062	Impôt préalable		14.05	
02.02.2015	15-00010	1020	publicité ims sport AG	1'500.00		2'306.90
02.02.2015	15-00010	1062	Impôt préalable		111.10	
16.04.2015	15-00050	1020	img sport	120.00		2'418.00
16.04.2015	15-00050	1062	Impôt préalable		8.90	
Total Débit / Crédit				2'556.10	138.10	
Solde au CHF au 31.12.2015					2'418.00	
Total				2'556.10	2'556.10	

2020 cc Christophe Grenard

Izycom S.à.r.l.
1814 La Tour-de-Peilz
Page 1

Extrait compte 01.01.2015 - 31.12.2015

Date	Pièce	C.récip.	Texte	Débit	Crédit	Solde
			Solde initial per 01.01.2015		49'160.00	
05.01.2015	15-00008	4710	Flyer Graphic color sion	55.00		49'215.00-
05.01.2015	15-00009	4710	Flyer Color Graphic	190.00		49'405.00-
05.01.2015	15-00017	4820	remontés mécanique Grimentz	42.00		49'447.00-
06.01.2015	15-00018	4820	Télémorgins SA	65.00		49'512.00-
07.01.2015	15-00020	4850	repas saas fee	87.00		49'599.00-
07.01.2015	15-00021	4320	Parking Saas Fee	15.50		49'614.50-
07.01.2015	15-00025	4820	Abonnement Sas Fee	76.00		49'690.50-
07.01.2015	15-00026	4320	Parking	7.00		49'697.50-
08.01.2015	15-00022	4720	Poste	15.50		49'713.00-
11.01.2015	15-00023	4820	Abonnement de ski Wengen	26.00		49'739.00-
11.01.2015	15-00024	4850	repas wengen	23.00		49'762.00-
11.01.2015	15-00027	4820	Téléverbier	50.00		49'812.00-
11.01.2015	15-00030	4820	Train	36.00		49'848.00-
13.01.2015	15-00019	4800	photocopie couleur	42.00		49'890.00-
15.01.2015	15-00028	4850	RDV Téléverbier	34.20		49'924.20-
15.01.2015	15-00029	4850	Café croissant	5.00		49'929.20-
30.01.2015	15-00031	4320	benzine	72.20		50'001.40-
03.02.2015	15-00032	4850	Démarchage St Cergue	36.50		50'037.90-
11.02.2015	15-00040	3200	Achetes à M. Slobodan Ristic 4 tables +un transport 400euros sans TVA	400.00		50'437.90-
			<i>Achal Stock</i>			
13.03.2015	15-00034	4850	café + repas 31 euros mis en fr ch 31frs sans TVA	31.00		50'468.90-
13.03.2015	15-00035	4820	remontés haute Nendaz	50.00		50'518.90-
23.03.2015	15-00036	4830	Autoroute le grand Bornand 16.1euros mis en francs suisse sans TVA	16.10		50'535.00-
23.03.2015	15-00037	4820	remontés mécanique en euro 17.80 sans TVA	17.80		50'552.80-
23.03.2015	15-00038	4850	repas en euro sans TVA	17.40		50'570.20-
01.04.2015	15-00058	4820	abonnement de ski sans TVA	151.40		50'721.60-
08.04.2015	15-00053	4850	chantier Olon	25.50		50'747.10-
10.04.2015	15-00051	4850	repas adjudication chantier Genève	55.00		50'802.10-
11.04.2015	15-00062	4850	Adjudication chantier la conversion	109.60		50'911.70-
13.04.2015	15-00054	4850	repas avec le peintre Baptiste chantier Collin	81.90		50'993.60-
16.04.2015	15-00055	4850	chantier Cuenod Catherine	55.00		51'048.60-
21.04.2015	15-00061	4850	repas	46.50		51'095.10-
24.04.2015	15-00062	3200	disque chantier fibicher	39.00		51'134.10-
24.04.2015	15-00063	3200	Bordure chantier fibicher	59.00		51'193.10-
23.04.2015	15-00073	4850	chantier Fibicher	52.00		51'245.10-
01.05.2015	15-00072	4850	recherche pour vente chaise	19.30		51'264.40-

imprimé le 18.05.2015 (8:42)

0.00 51'264.40

2020 cc Christophe GrenardIzycom S.à.r.l.
1814 La Tour-de-Peilz**Extrait compte 01.01.2015 - 31.12.2015****Page 2**

Date	Pièce	C.récip.	Texte	Débit	Crédit	Solde
			Report	0.00	51'264.40	
04.05.2015	15-00071	4320	benzine		85.00	51'349.40-
05.05.2015	15-00070	4850	repas clients		53.80	51'403.20-
06.05.2015	15-00074	4850	repas du 06.et 07 mai		53.20	51'456.40-
Total Débit / Crédit				0.00	51'456.40	
Solde au CHF au 31.12.2015				51'456.40		
Total				51'456.40	51'456.40	

imprimé le 18.05.2015 (8:42)

4800 Annonces

Izycom S.à.r.l.
1814 La Tour-de-Peilz
Page 1

Extrait compte 01.01.2015 - 31.12.2015

Date	Pièce	C.récip.	Texte	Débit	Crédit	Solde
Solde initial per 01.01.2015				13'054.39		
13.01.2015	15-00019	2020	photocopie couleur <i>publicité</i>	42.00		13'093.29
13.01.2015	15-00019	1062	Impôt préalable		3.10	
29.01.2015	15-00005	1020	ordre permanent fait par mégarde	77.50		13'165.04
29.01.2015	15-00005	1062	Impôt préalable		5.75	
30.01.2015	15-00014	1020	Traduction sans FR-All sur Flyer (sans TVA)	150.00		13'315.04
06.02.2015	15-00012	1020	i love web passer sans TVA site internet	200.00		13'515.04
12.02.2015	15-00047	1021	publicité site internet sans TVA	525.00		14'040.04
13.02.2015	15-00015	1020	Elise Heuberger Fact 2015/03 (<i>photo</i> sans TVA) <i>site</i>	105.00		14'145.04
27.02.2015	15-00033	1020	Rbt sur erreur faite		77.50	14'073.29
27.02.2015	15-00033	1062	Impôt préalable	5.75		
16.04.2015	15-00049	1020	I Love Web Samuel Monnard	640.00		14'665.89
16.04.2015	15-00049	1062	Impôt préalable		47.40	
Total Débit / Crédit				14'799.64	133.75	
Solde au CHF au 31.12.2015					14'665.89	
Total				14'799.64	14'799.64	

imprimé le 18.05.2015 (8:45)

Annexe 4 : Tableau de correspondance : Localité - NPA – N° OFS

Source : données de l'auteur

Valais			Vaud			Fribourg			Jura - Trois Lacs		
Localité	NPA	No OFS	Localité	NPA	No OFS	Localité	NPA	No OFS	Canton - Localité	NPA	No OFS
Anzère	1972	6082	Château- d'Oex	1660	5841	Berra - La Roche	1634	2149	Neuchâtel		
Arolla	1986	6083	La Dôle - St Cergue	1264	5727	Charmey	1637	2163	Le Pâquier, Crêt-du-Puy	2058	6487
Bruson	1934	6031	Les Diablerets	1865	5411	Jaun	1656	2138	Tête-de-Ran	2052	6487
Champéry	1874	6151	Les Mosses - La Lécherette	1862	5410	Lac Noir	1716	2299	Buttes - La Robella	2115	6512
Champex-Lac	1938	6034	Leysin	1854	5407	Les Paccots	1619	2325	La Sagne	2314	6423
Champoussin	1873	6157	Rougemont	1659	5843	Molésou	1663	2135	Les Verrières	2126	6511
Crans-Montana (6 communes)	3963		Ste-Croix, Les Rasses	1452	5568				La Côte-aux-Fées	2117	6504
Icogne		6239	Saint-George	1188	5434				Brot-Plamboz	2318	6433
Lens		6240	Vaulion - Vallée de Joux	1325	5765				Les Hauts Geneveys	2208	6487
Montana		6243	Villars-sur-Ollon	1884	5409						
Randogne		6244	Gryon	1882	5405				Jura		
Mollens		6242							Les Genevez	2714	6748
Chermignon		6234							Les Breuleux	2345	6743
Evolène	1983	6083									
Grimentz	3961	6252							Berne		
La Forclaz	1985	6083							Les Prés-d'Orvin	2534	438
La Fouly	1944	6034							Nods	2518	724
La Tzoumaz	1918	6139							Grandval	2745	694
Les Crosets	1873	6157							Plagne	2536	449
Les Marécottes	1923	6218							Malleray - Les Orvales	2735	717
Loèche-les-Bains	3954	6111									
Morgins	1875	6156									
Nax	1973	6090									
Nendaz	1997	6024									
Ovronnaz	1911	6135									
Saas-Fee	3906	6290									
Saint-Luc - Chandolin	3961	6252									
Thyon	1988	6089									
Torgon	1899	6158									
Verbier	1936	6031									
Vercorin	3967	6232									
Veysonnaz	1993	6267									
Vichères (Liddes)	1945	6033									
Zermatt	3920	6300									
Zinal	3961	6252									

Annexe 5 : Nombre d'établissements dans la branche "Restaurants" par commune, 2011

Source : OFS, Statistique structurelle des entreprises STATENT (2015)

Commune	2011 (données définitives)			2012 (données provisoires)		
	Restaurants, cafés, snack-bar, tea-rooms et salons de dégustation de glaces	Restaurants avec possibilité d'hébergement	Total	Restaurants, cafés, snack-bar, tea-rooms et salons de dégustation de glaces	Restaurants avec possibilité d'hébergement	Total
438	4	1	5	4	1	5
694	1	0	1	0	0	0
724	1	0	1	1	0	1
2135	7	0	7	7	1	8
2138	4	0	4	4	0	4
2149	5	0	5	5	0	5
2299	9	0	9	10	0	10
2325	14	0	14	13	1	14
5405	8	0	8	9	0	9
5407	20	1	21	20	1	21
5409	29	0	29	30	0	30
5410	4	1	5	4	0	4
5411	11	0	11	13	0	13
5568	9	1	10	12	1	13
5727	6	0	6	4	1	5
5765	2	0	2	2	0	2
5841	9	1	10	9	1	10
5843	3	0	3	3	0	3
6024	28	4	32	33	4	37
6031	52	3	55	59	3	62
6033	1	2	3	3	1	4
6034	9	2	11	10	2	12
6082	16	1	17	13	1	14
6083	17	1	18	18	1	19
6089	13	1	14	14	1	15
6090	6	1	7	6	1	7
6111	18	0	18	18	0	18
6135	9	2	11	10	2	12
6139	9	1	10	10	0	10
6151	11	2	13	12	1	13
6156	15	0	15	15	0	15
6157	6	1	7	8	1	9
6158	8	0	8	6	1	7
6218	5	0	5	8	0	8
6232	13	0	13	13	0	13
6234	11	0	11	9	0	9
6239	1	0	1	1	0	1
6240	18	0	18	20	0	20
6242	4	0	4	3	0	3
6243	19	0	19	16	0	16
6244	14	0	14	13	0	13
6252	25	2	27	20	1	21
6267	9	0	9	9	0	9
6290	24	1	25	25	1	26
6300	70	2	72	65	2	67
6423	5	0	5	4	1	5
6433	3	0	3	3	0	3
6511	1	0	1	0	0	0
6512	34	0	34	32	1	33
6743	3	0	3	3	0	3
6748	0	1	1	0	1	1

Annexe 6 : Questionnaire de sondage des clients cibles

Source : données de l'auteur

Etude des attentes des clients concernant la commercialisation de chaises brevetées par la société Izycor Sàrl

Le but de ce questionnaire est de dégager les principales attentes du public cible visé par la société Izycor Sàrl dans le cadre de la commercialisation de ses chaises brevetées "Izysit". "Izysit" est une chaise innovante permettant, grâce à l'ouverture de son assise, d'y ranger son casque de ski, ses gants et ses lunettes, ce qui permettra de maximiser la place en salle à manger. Elle existe en version chaise basse et chaise haute.

Plus d'informations sur la palette de produits Izycor à l'adresse suivante :

<http://www.izycor.ch/fr/>

Pour les questions en lien avec les prix, l'unité monétaire est le CHF.

Izysit version chaise basse



1. Délai d'investissement

Dans quel délai estimez-vous devoir renouveler le mobilier (tables et/ou chaises) de votre exploitation ?

2. Durée de vie

Pour vous, une chaise de bonne qualité a une durée de vie de :

3. Futurs meubles en bois

Considérant l'achat de meubles en bois pour votre prochain investissement, vous comptez investir dans du bois :

- ☐ Ciré
- ☐ Vermis
- ☐ Je ne connais pas la différence

4. Bois (Assemblage et finitions Europe)

Quel prix maximum êtes-vous disposés à payer pour une chaise en bois fabriquée dans la zone Europe ?

5. Bois (Assemblage et finitions CH)

Quel prix maximum êtes-vous disposés à payer pour une chaise en bois fabriquée en Suisse ?

6. Métal (Assemblage et finitions Europe)

Quel prix maximum êtes-vous disposés à payer pour une chaise en métal fabriquée dans la zone Europe ?

7. Combinaison bois et métal (Assemblage et finitions Europe)

Quel prix maximum êtes-vous disposés à payer pour une chaise mixte (combinaison de bois et de métal) fabriquée dans la zone Europe ?

8. Design personnalisé

Si vous pouviez choisir un design sur mesure pour vos chaises, quel prix maximum accepteriez-vous de payer pour une pièce ?

9. Service après-vente

Quel prix annuel forfaitaire seriez-vous prêts à payer pour un service après-vente de cinq ans incluant le remplacement des pièces usées et un contrôle périodique des chaises ?

10. Type d'établissement

Quel type d'établissement administrez-vous ? Pour les hôtels, les places assises concernent la partie restauration uniquement.

- ☐ Restaurant, snack-bar (une à 40 places assises)
- ☐ Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)
- ☐ Hôtel, hébergement (une à 40 places assises)
- ☐ Hôtel, hébergement (plus de 40 places assises)

11. Nom de l'établissement

Quel est le nom de votre établissement ?

12. Sexe

Vous êtes un / une :

- ☐ Homme
- ☐ Femme

13. Age

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?.

Remarques et suggestions

Annexe 7 : Liste des noms des répondants et délai d'investissement

Source : données de l'auteur

Type d'établissement	Nom de l'établissement	Délai d'investissement
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)		plus de six ans
Hôtel, hébergement (plus de 40 places assises)		plus de six ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)	la patinoire	plus de six ans
Restaurant, snack-bar (une à 40 places assises), Hôtel, hébergement (une à 40 places assises)		plus de six ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)	Bowling du Parc S.A Et P'tit Golf à Château-d'Oex	entre un et trois ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)	Buvette d alpage Le Ferrage 1875 Morgins	plus de six ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)	Chalet La Maya	plus de six ans
Hôtel, hébergement (plus de 40 places assises)	hôtel Edelweiss	plus de six ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)	Hotel Bel Air	entre un et trois ans
		plus de six ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)	Restaurant Chez Martin	plus de six ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)	La Channe	moins d'un an
Restaurant, snack-bar (une à 40 places assises)		entre quatre et six ans
		plus de six ans
Hôtel, hébergement (plus de 40 places assises)		plus de six ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)	le chalet	entre quatre et six ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)	Le telefeerique vercorin	plus de six ans
Hôtel, hébergement (une à 40 places assises)		plus de six ans
Hôtel, hébergement (plus de 40 places assises)	Hotel Alpin Saas-Fee	plus de six ans

Restaurant, snack-bar (une à 40 places assises)	Café de la Place chemon da Oûe 10 1997 Haute-Nendaz	plus de six ans
Hôtel, hébergement (plus de 40 places assises)		plus de six ans
Hôtel, hébergement (plus de 40 places assises)	Chalet du Soldat	plus de six ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)	Gîte d'Allières La Berra	plus de six ans
Restaurant, snack-bar (une à 40 places assises)	SchwarzseeStärn	entre quatre et six ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)	Lieu : Lac-Noir	entre quatre et six ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)		entre un et trois ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)	Orchis Montreux	entre quatre et six ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)	AprèsSki Sarl	plus de six ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)	Restaurant des Dents-Vertes, Charmey	entre quatre et six ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)	Restaurant tournant Kuklos 1854 Leysin	entre un et trois ans
Hôtel, hébergement (plus de 40 places assises)		plus de six ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises), Hôtel, hébergement (plus de 40 places assises)	Hotél Plein Ciel	plus de six ans
Restaurant, snack-bar (plus de 40 places assises)		plus de six ans
Restaurant, snack-bar (une à 40 places assises)	Café Pomme	plus de six ans
		plus de six ans
Hôtel, hébergement (plus de 40 places assises)	latza.ch	plus de six ans

Déclaration de l'auteur

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après :

Monsieur Daniel Amrein, professeur à la Haute Ecole de Gestion et Tourisme de Sierre.

Monthey, le 13 juillet 2015

Ivan Lee Chang